



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRHY ZMĚN METODIKY HODNOCENÍ DODAVATELŮ

PROPOSAL OF CHANGES IN SUPPLIER'S RATING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Hudcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Anna Hudcová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy změn metodiky hodnocení dodavatelů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je návrh a implementace procesu výběru nového dodavatele, či stálých dodavatelů pro nové produkty. Dále bude navržen postup hodnocení dodavatelů, se kterými již společnost spolupracuje.

Základní literární prameny:

BARTES, F. Jakost v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-214-3362-5.

FREHR, H. U. Total Quality Management. Brno: Unis publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

TOPFER, A. Six Sigma. Koncepce a příklady řízení bez chyb. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.

VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-01-4-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení dodavatelů vybrané firmy. Teoretická část se věnuje kvalitě, nástrojům kvality, managementu jakosti a základním poznatkům v oblasti dodavatelů. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu společnosti, nalézání možných problémů v oblasti hodnocení dodavatelů. Závěr a výsledky diplomové práce jsou zaměřeny na návrhy možných změn či ulehčení a zlepšení hodnocení dodavatelů ve firmě.

Abstract

This diploma thesis is about supplier's evaluation for company which I chosen. The theoretical part deals with quality, instruments of quality, management of quality and is about the basic information about the suppliers. The practical part analyzes actual status of company in supplier rating. The conclusion and results of this diploma thesis are focused on proposal possible changes and are focused on relief and for improvement the supplier rating in company.

Klíčová slova

Kvalita, management kvality, normy ISO, nákup, SWOT analýza, dodavatelé, hodnocení dodavatelů

Key words

Quality, management of quality, ISO norms, purchase, SWOT analyze, suppliers, supplier's evaluation

Bibliografická citace

HUDCOVÁ, A. *Návrhy změn metodiky hodnocení dodavatelů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

..........

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, čas a nervy. Také děkuji vedení a manažerovi nákupu ze společnosti fortell s.r.o. za spolupráci, poskytnuté informace a materiály, jež byly nezbytné pro vypracování této diplomové práce. Dále bych moc ráda poděkovala přátelům a mému příteli, kteří mě podporovali za každou cenu, věřili ve mne a nikdy mi nedovolili se vzdát. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Úvod do problému jakosti	14
2.1.1 Proč takový zájem o jakost	15
2.1.2 Úrovně vyspělosti jakosti	17
2.2 Management jakosti	18
2.2.1 Princip managementu jakosti	18
2.2.2 Sedm nástrojů řízení jakosti	23
2.2.3 Zásady managementu jakosti	25
2.2.4 Koncept řízení jakosti dle TQM	26
2.2.5 Koncept řízení jakosti dle normy ISO	27
2.3 Nákup – řízení, vliv na jakost	28
2.3.1 Nákupní proces	28
2.3.2 Řízení nákupu	29
2.4 Dodavatelé	30
2.4.1 Dodavatelský řetězec – Supply Chain Management	30
2.4.2 Výběr dodavatelů	32
2.5 Hodnocení dodavatelů	34
2.5.1 Databáze dodavatelů	34
2.5.2 Postup hodnocení dodavatelů	34
2.5.3 Kritéria hodnocení dodavatelů	35
2.5.4 Metody hodnocení dodavatelů	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
3.1 Představení společnosti	40

3.1.1	O společnosti	40
3.1.2	Organizační struktura	41
3.1.3	Vedení společnosti	44
3.1.4	Výrobky a služby	44
3.2	Politika kvality společnosti	44
3.3	Strategie a cíle firmy fortell s.r.o. do příštích 2 až 3 let	48
3.4	Analýza konkurenceschopnosti podniku	49
3.4.1	Hlavní konkurenti	49
3.4.2	SWOT ANALÝZA	50
3.5	Nákup a jeho proces	53
3.6	Hodnocení dodavatelů	54
3.6.1	Postup hodnocení dodavatelů	54
3.6.2	Kategorie dodavatelů	55
3.6.3	Kritéria a jejich bodové a procentuální ohodnocení	56
3.6.4	Možnost hodnocení dodavatelů v programu Entry	59
3.6.5	Samoaudit dodavatele	62
3.6.6	Nouzový plán	63
3.7	Závěr analýzy současné situace	63
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	65
4.1	Porovnávání závěrů hodnocení dodavatelů s výsledky samoauditů	65
4.2	Změna frekvence hodnocení	65
4.3	Změna slovního hodnocení kategorií dodavatelů	66
4.4	Přísnější bodové hodnocení jednotlivých kategorií	67
4.5	Zpřísnění bodování jednotlivých kritérií	69
4.6	Propojení systémů podniku	70
5	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	72

ZÁVĚR	75
LITERATURA	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK	83
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Moderní doba si žádá moderní a inovativní přístupy, ale také nové pohledy na problematiku. Oblast hodnocení dodavatelů není žádnou výjimkou. Společnosti se v dnešní době snaží být konkurenceschopnější, přičemž se pokoušejí snižovat náklady na minimum. To vše dělají proto, aby byli zákazníkům cenově dostupnější, nikoli však na úkor kvality. V dnešní době je velmi důležité rozhodnout se pro správného dodavatele, neboť od toho se odvíjí i následující fungování procesů vedoucích k produkci ve společnosti. Konkurence a konkurenční boj je dnes mnohem silnější než v dobách minulých. Je to způsobeno větší mírou substituce jednotlivých produktů či služeb. Pro firmu již není klíčové pouze vyhovět zákaznickým požadavkům, ale spíše je předčít a překonat tak zákaznicko očekávání.

V diplomové práci se budu zabývat hodnocením dodavatelů ve vybrané firmě. Zaměřím se především na analýzu současného stavu společnosti (zhodnotím plusy a mínusy). Dle analýzy a teoretických poznatků vypracuji možná řešení problémů. Realizovatelnost výsledků stejně jako jejich výhodnost a účinnost hodnocení dodavatelů budu konzultovat s firmou. Veškeré výsledky zhodnotím z hlediska času a financí. Pro vypracování práce jsem zvolila výrobní společnost, která mi nejen byla ochotna poskytnout veškeré podklady, ale také mi dovolila nahlédnout do procesů uvnitř firmy.

Firma fortell s.r.o. byla založena roku 1995 jako konstrukční a obchodní kancelář. Postupně se rozšířila, přestěhovala do nových výrobních prostor. Nyní se provozy společnosti rozkládají na 8 300 m², pracuje zde 180 zaměstnanců a firma má obrát přes 300 mil. CZK (více jak 12 mil. EUR). Dle měřítka Evropské unie se tedy jedná o střední podnik. Hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Obory činnosti jsou: výroba plastových a pryžových výrobků, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, velkoobchod a maloobchod, příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce a výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

Toto téma jsem si vybrala, protože hodnocení dodavatelů považuji za velmi důležité a přínosné pro společnost. Je to stěžejní část dobré spolupráce, výhodná pro obě strany – jak pro firmu, tak pro jejího dodavatele. Záslouhou hodnocení dodavatelů je společnost

schopna určit, zda je konkrétní vztah a spolupráce pro ni výhodná. Toto hodnocení může také poukázat na možné problémy a nedostatky, na jejichž odstranění by bylo dobré se zaměřit. Dále si myslím, že téma bude přínosné nejen pro firmu, ale také pro mě. Zjistím, jak to ve firmě funguje, co vše o dodavatelích je potřebné zjistit předtím, než s nimi začnu vyjednávat. Také se dozvím, co je podstatné sledovat a hlídat, aby společnost mohla fungovat bez vnějších problémů způsobených nevhodnými dodavateli.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V diplomové práci nejprve uvedu teoretické poznatky pro potřeby diplomové práce. Poté se zaměřím na analýzu současného stavu společnosti, a to především na současné metody a postupy při hodnocení dodavatelů. Následně navrhnou nová možná řešení dané problematiky a na závěr vše shrnu a zhodnotím.

Hlavním cílem diplomové práce je implementace procesu výběru dodavatelů nezbytných pro inovaci produktů z řad dodavatelů stávajících či dodavatele nového. Dále je důležité vhodné hodnocení dodavatelů, se kterými již společnost spolupracuje.

Modelem excelence (tj. modelem úspěšnosti) je doporučován rozvoj dodavatelsko – odběratelských vztahů, jež částečně ovlivňují kulturu podniku. Tyto vztahy jsou nástrojem pro udržení rozvoje podnikání a napomáhají společnosti k dlouhodobým a stabilním kontraktům a dobrými vztahy mezi dodavatelem a odběratelem.

Pokud má společnost certifikaci normy ISO 9000, pak musí zajistit, aby dodávaný materiál byl v souladu se specifikacemi uvedenými v této normě. Splnění této podmínky lze zajistit podepsáním smlouvy s jednotlivými dodavateli obsahující rovněž sankce za nedodržení této normy v dodávaném materiálu či službách.

Cílem diplomové práce je navrhnout možná nová řešení pro hodnocení dodavatelů. V současné době společnost používá svůj systém na hodnocení dodavatelů, a to v podobě tabulky vytvořené v Excelu, kterou si na základě kritérií vytvořil sám manažer nákupu. Mým hlavním cílem této práce je společnosti ukázat i jiný možný způsob hodnocení. Také bych se chtěla pokusit navrhnout možnost usnadnění procesu hodnocení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola je věnována teoretickým poznatkům, jež souvisejí s jakostí, společností, dodavateli a jejich hodnocením. Nejprve se zaměřím na úvod do problému jakosti, následně na management jakosti. Poté zahrnu jednotlivé možnosti hodnocení dodavatelů, a to na základě požadavků na dodavatelské hodnocení stanovených firmou.

2.1 Úvod do problému jakosti

Jakost je běžný pojem. Setkáváme se s ním denně, i když si to plně neuvědomujeme. V momentě, kdy si kvalitu (jakost) výrobků i služeb uvědomíme, je třeba začít přemýšlet do větší hloubky, a to, zda jsou jak výrobky, tak i služby vyráběny či poskytovány s vysokou či nízkou kvalitou. Dnes je naprosto běžné, že jsou výrobky vyráběny na takové kvalitativní úrovni, aby daná věc sloužila pouze po dobu záruky, většinou tedy 2 roky, a poté přestala fungovat. Dříve se veškeré výrobky vyráběly jinak nikoli s kvalitou dostačující pouze po záruční dobu, ale se snahou o trvanlivost výrobku po co nejdelší dobu. V tomto směru se liší minulost od současnosti. Současný trend úrovně kvality je dále způsoben rychle se rozvíjejícími technologiemi. To vede k tomu, že za dva roky, když skončí záruka daného výrobku, bude užítost nových výrobků stejné kategorie na vyšší úrovni. Nový produkt bude mít rozšířené funkce. Neznamena to, že náš dva roky starý výrobek bude k ničemu, jen si s myšlenkou něčeho lepšího půjdeme s klidem koupit nový výrobek, čímž nám nebude tolik vadit jeho životnost pouze pár let (Krejčoková, 2017).

V současné době se důraz na kvalitu opět vrací. Pro zákazníky přestává být při koupi rozhodující nízká cena. Více se zajímají o kvalitu, ať už jde o potraviny, výrobky či služby a jsou si za vyšší kvalitu produktu ochotni připlatit.

Z pohledu společnosti se do popředí u zákazníků dostávají ti výrobci, kteří poskytují vysokou kvalitu za přiměřenou cenu této kvalitě odpovídající. Dále se mohou prosadit na již vcelku nasyceném trhu právě ti, kteří se nějakým způsobem odlišují (v dobrém slova smyslu), mají dobře propracovaný marketing a jsou flexibilní a spolehliví ve výrobě.

Pojem jakost je vymezen mnoha definicemi a existuje více přístupů k jeho vysvětlení. Například se jedná o:

- ~ „*Jakost je soulad s požadavky.*“ (Crosby),
- ~ „*Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků.*“ (Norma ISO 9001),
- ~ „*Jakost, to nejsou náklady, které do výrobku vkládá výrobce. Jakost, to je užitek, který výrobku má nakupující*“ (Maasing).

Ve všech definicích uvedených výše je v pozadí míněn zákazník a jeho požadavky. Náзор na jakost si tvoří uživatel na základě užitku, který mu daný produkt poskytuje. Znaky, které zákazník požaduje a očekává, se musí výrobce zabývat a zabudovat je do daného procesu. To, jaké požadavky zákazník má, řeší marketingové oddělení. Z tohoto pohledu je nutno pohlížet na jakost nejen jako na jakost daného výrobku, ale také na jakost procesů, zdrojů, služeb a v neposlední řadě též na jakost systému management (Veber, 2002).

2.1.1 Proč takový zájem o jakost

Současná ekonomika se neustále vyvíjí a posouvá kupředu. Její vývoj vede management k zájmu o zvyšování jakosti z mnoha důvodů.

Konkurenční tlaky

Ve chvíli, kdy začalo docházet k převisu nabídky nad poptávkou, začala být dobrá jakost vnímána jako konkurenční výhoda. Tento fakt lze vidět na příkladu japonských výrobců elektronických komponentů, kteří začali díky jejich mimořádné kvalitě a spolehlivosti velmi vážně ohrožovat další světové výrobce. Jelikož se v současnosti na tuzemských trzích objevují i zahraniční konkurenti, pak se opět potvrzuje kvalita jako jistá konkurenční výhoda. Snaha prodat nutí společnost zvyšovat kvalitu a snižovat cenu tak, aby se stala pro zákazníka zajímavější (Veber, 2002).

Náročnější zákazníci

Zákazník se díky novým technologiím, vysoké dynamice inovací a radikální změně procesu naučil rozlišovat, co je pro něho prospěšné. Disponuje více informacemi, a tím pádem si vybírá s větší odpovědností než dříve. Zákazník je tak trošku rozmazlován a

hýčkán díky rozmanité nabídce a široké propagaci výrobků a služeb. V současné moderní době se zákazník rozhoduje i na základě jisté přidané hodnoty, jakou může být například:

- ~ Originální řešení,
- ~ Další neočekávané doprovázející služby,
- ~ Poskytnutí výrobku / služby takzvaně na míru,
- ~ Nižší uživatelské náklady,
- ~ Něco úplně nového (Veber, 2002).

Zisk

Bezprostřední souvislost jakosti s ekonomickou situací podniku je vysoká. Jakost lze pozorovat jak z pohledu výnosů, tak z pohledu nákladů. Na straně nákladů může jít například o zmenšení různých sankcí placených zákazníkům v důsledku nekvality, o snížení případných ztrát souvisejících s vadnou produkcí či o omezení vyšších nákladů na opravy a mnoho dalších. Co se týče výnosů, má péče o jakost celou řadu dopadů. V tomto případě se může jednat o rozšíření prodejů u stávajících i nových zákazníků nebo také širší využití výrobního zařízení (Veber, 2002).

Mohutná osvěta

Na obranu spotřebitelů před nešvary podnikání, na základě silícího zájmu států a jejich orgánů, vystupují různá občanská hnutí a sdružení spotřebitelů. V rámci Evropské unie byla z iniciativy Evropské organizace pro jakost (EOQ) vytvořena Vize evropské jakosti – cesta kupředu. Tato vize obsahuje návrhy aktivit na podporu jakosti nejen v oblasti ekonomického rozvoje, ale také ve zvyšování kultury společnosti a ku prospěchu podpory osobního rozvoje obyvatel (Veber, 2002).

Je mnoho motivačních nástrojů, jež zvyšují důvěru zákazníků v dodavatele. Mezi tyto nástroje patří například možnost prezentovat se různými značkami a certifikáty výrobků. V neposlední řadě mohou ovlivňovat veřejné mínění, jež se týká jakosti, média, a to pomocí zveřejňování pozitivních i negativních zkušeností týkajících se jakosti, testů jakosti atd. (Veber, 2002).

Regulace jakosti

Každý stát je pomocí legislativy povinen prosazovat zájmy svých občanů. Cílem státu je chránit je před nebezpečnými výrobky, chránit jejich majetek, zdraví a zabezpečit pro ně vhodné životní prostředí. Jelikož se jedná o vcelku závažnou oblast, pak většina nerespektování těchto zákonů je doprovázena citelnými sankcemi (Veber, 2002).

2.1.2 Úrovně vyspělosti jakosti

Rozeznáváme v současné době čtyři stupně vývoje jakosti. Každá vyšší úroveň jakosti v sobě zahrnuje předchozí, tedy tu nižší, úroveň.

První stupeň

Úplně první stupeň se vytvořil zhruba v době průmyslové revoluce, kdy začala strojová výroba. Finální výrobek je prohlášen za kvalitní, pokud byl vyroben bez vady (bezvadnost). Vzniká tvorba etalonu, tj. konstrukční a technické dokumentace, dle něž musí být daný výrobek vyroben (Bartes, 2015).

Druhý stupeň

Tento stupeň je oproti stupni prvnímu obohacen o špičkové technické parametry výrobku (vyšší než u konkurenčního výrobku). Zvyšují se požadavky na dosahování vysokých technologických parametrů na vědecko-technickou úroveň firmy. Kvůli tomu rostou náklady, tím pádem i cena, díky čemuž se do jakosti vkládají ekonomové (Bartes, 2015).

Třetí stupeň

V tomto stupni se začínají vyrábět výrobky šité na míru cílové skupině. Optimalizují se dle požadovaných parametrů, s co největším snížením nákladů, při zachování dostatečné úrovně kvality. Technologické parametry jsou žádány na špičkové úrovni, a to nejlépe minimálně na takové, jaké dosahuje konkurence společnosti. K tomu vše se přidávají ekonomické parametry, jež vytvářejí vazby technologických a ekonomických parametrů (náklad, zisk, cena a další), (Bartes, 2015).

Čtvrtý stupeň

Tento stupeň je komplexním pojetím jakosti. Zavádí se norma ISO 9000, jež popisuje systém řízení kvality. Nejde o systém jako takový, ale o souhrn zhruba dvaceti prvků. Kvalita musí být zabezpečována v celém podniku. Je to stupeň, na jehož úrovni by měly být všechny podniky, které tuto normu získají. Nicméně realita je jiná (Bartes, 2015).

Nadstavba – pátý stupeň

Tento stupeň je japonským pojetím kvality. První, kdo jej popisuje, je Kaoru Ishikawa. Tento stupeň je o úrovni, kvalitě a spravedlnosti odměňování. Z tohoto stupně vzniká takzvaný TQM (Total Quality Management), jenž je sestaven na základě názoru Kaoru Ishikawy, že soubor sledovaných parametrů v certifikacích jako ISO je nedostatečný, neboť do jakosti spadá veškerá činnost podniku (uklízečky, opraváři a další), (Bartes, 2015), (Krejčoková, 2017).

2.2 Management jakosti

Má-li být výrobek kvalitní, pak nestačí, aby byl bezvadný, ale musí dále co nejlépe splňovat požadavky zákazníků. Tyto užité vlastnosti je třeba udržovat po celou dobu životnosti výrobku. Celý tento proces je tedy nutné zařizovat pomocí managementu jakosti v celém podniku (Veber, 2002).

2.2.1 Princip managementu jakosti

Pojem „princip“ chápeme jako základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na níž je vytvářen a rozvíjen jakýkoli systém managementu jakosti. V různých modelech můžeme nalézt nějaké odlišnosti v pojetí a struktuře. Nicméně v současné době je respektováno alespoň základních jedenáct principů pro efektivní systémy managementu pro společnosti. Jedná se o:

- ~ Zaměření na zákazníka,
- ~ Vůdcovství,
- ~ Zapojení zaměstnanců,
- ~ Učení se,
- ~ Procesní přístup,
- ~ Systémový přístup k managementu,

- ~ Neustálé zlepšování,
- ~ Management na základě faktů,
- ~ Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli,
- ~ Společenská odpovědnost (Nenadál a kol., 2008).

Zaměření na zákazníka

Norma ČSN EN ISO 900:2006 definuje zákazníka jako organizaci nebo osobu, jež přijímá produkt, kterým může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace a další. Podstatou tohoto principu je tvrzení: *externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizace. Ty by měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků.* Tento výrok je pro všechny manažery naprosto srozumitelným, nicméně je i velmi důležité naplňovat tento princip procesy a činnostmi jako například: definování cílů organizace v souladu s požadavky externích zákazníků či rozvoj vztahů se zákazníky (Nenadál a kol., 2008).

Vůdcovství

Tento princip je jedním z klíčových pro systém managementu jakosti, ale v mnoha našich organizacích představuje často nezvládnutou oblast managementu. Podstatou principu je výrok: *řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace jak svým chováním a postoji, tak i jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.* Je třeba od manažerů mnoho aktivit, jako například: systematické zkoumání a poznávání potřeb všech zainteresovaných stran, stanovení takových cílů organizace, jež budou výzvou budoucnosti ve všech oblastech nebo také aktivní účast vrcholového managementu na procesech zlepšování (Nenadál a kol., 2008).

Princip zapojení zaměstnanců

Právě zaměstnanci a jejich aktivita jsou dnes nejcennějším kapitálem. *Uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.* Tento princip je zapotřebí realizovat procesy a činnostmi jako je: komunikace toho, jak jsou role a příspěvek každého zaměstnance důležité pro strategické cíle a jejich plnění, přidělování odpovědnosti a pravomocí až na ty nejnižší úrovně řízení v závislosti

na otevřené a odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků a další (Nenadál a kol., 2008).

Učení se

Tento princip by měl být propojen s principem zapojování zaměstnanců, a to velmi úzce. Základ tohoto principu je v tvrzení: *systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je východiskem k budoucím úspěchům organizace*. Základními procesy a činnostmi tohoto procesu je definování úrovně a rozsahu požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců, trvalý karierní rozvoj všech skupin zaměstnanců a dále například plánování přístupů, metod a rozsahu různých forem učení se organizace (Nenadál a kol., 2008).

Flexibilita

Současný i budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost velmi rychle reagovat na všechny podněty a změny. Ze všech principů je právě tento tím snad nejnáročnějším na uvolňování investic, neboť mezi základní činnosti patří například trvalé prognózování trendů ve vývoji tržeb s využitím prognostickým modelů či forecastingu, zavádění technologie Just-in-Time nebo například zavádění efektivních přístupů k údržbě infrastruktury (Nenadál a kol., 2008).

Procesní přístup

Je zásadní pro efektivní vytváření a rozvoj vše manažerských systémů. Procesem je rozuměn soubor dílčích činností, jež mění vstupy za výstupy při spotřebě zdrojů. Podstatou principu je logické tvrzení: *Organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy*. Aplikace tohoto principu v praxi vyžaduje systematické definování procesů nutných pro dosahování cílů, definování rámce a struktury klíčových procesů organizace (Nenadál a kol., 2008).

Systémový přístup k managementu

Identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti dosahování cílů organizace. V praxi je to především o tom, že systém managementu jakosti musí být souhrnem na sebe navazujících procesů –

vlastníci procesů tak musí zvládnout role dodavatelů i zákazníků zároveň, neboť je třeba, aby bylo dosaženo stavu, kdy výstupy z jednoho procesu budou současně vstupem do alespoň jednoho procesu následujícího (Nenadál a kol., 2008).

Neustálé zlepšování

Podle Nedála by měly být inovace orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany. Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, jež vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jako takového. V praxi můžeme rozlišovat dva základní přístupy:

- ~ Postupné zlepšování po krocích – smyslem je kromě jiného garantovat, aby se lidé nevraceli ke starým chybám a stereotypům. Tento přístup lze uplatnit na všech úrovních řízení.
- ~ Zlomové, revoluční zlepšování – reengineering, jež spočívá v dramatických změnách výkonnosti systémů (Nenadál a kol., 2008).

Z obrázku lze vidět systém neustálého zlepšování managementu jakosti tak, jak ho popisuje norma řady ISO 9000.



Obr. 1: Neustálé zlepšování (Zdroj: Norma ČSN ISO 9000:2006)

Management na základě faktů

Na všech úrovních by měly být rozhodovací procesy co nejobektivnější. Tento princip vyžaduje, aby *efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací*. Tento princip by neměl záviset na pocitech a subjektivních názorech. Pro správnou aplikaci je vyžadováno od organizací a řídicích pracovníků plánování a uplatňování metod monitorování a měření (především spokojenosti zainteresovaných stran), všezahrnující a systematický sběr dat ze všech procesů, jež spadají do managementu organizace, a mimo to i přezkoumávání objektivnosti a spolehlivosti veškerých dat (Nenadál a kol., 2008).

Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli

Každá organizace nakupuje hmotné vstupy, služby, informace a mnohé další vstupy. Spolehlivost dodavatelů je faktorem výrazně ovlivňujícím reálnou firemní výkonnost. Podle Nenádala a kolektivu *každá organizace pracuje efektivněji, jestliže rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Dodavatel musí být partnerem, nikoli nepřítelem!* Mezi procesy, jež napomáhají vytvářet dlouhodobé vztahy s dodavateli, patří například výběr klíčových dodávek dle stanoveného souboru kritérií, výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů jako odkaz prevence v odběratelsko-dodavatelských vztazích, jestliže kritéria výběru a podmínky hodnocení musí být známy a mnohé další procesy (Nenadál a kol., 2002).

Společenská odpovědnost

Evropská unie pomocí oficiálních přístupů podporuje tento princip moderního managementu jakosti. Všechny organizace mají svůj díl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí. Nenadál ve své knize Moderního managementu jakosti píše: *Přijetím etického přístupu a vykonáváním činnosti tak, aby se daleko překračovaly minimálně rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, jež jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.*

2.2.2 Sedm nástrojů řízení jakosti

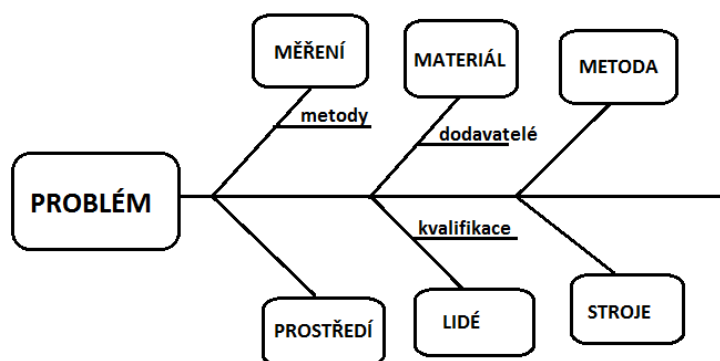
Jedná se o základní nástroje, jež by každý, kdo se zabývá kvalitou, měl znát. Těchto sedm jednoduchých nástrojů řízení kvality nám napomáhá popsat kvalitativní problém. Osvědčují se ve strojírenské výrobě, ale také v jakékoliv operativní činnosti, v níž se hledají souvislosti, vyšetřují se příčiny, stanovují priority a hledají možnosti co a jak zlepšit (Veber a kol., 2002).

Formuláře pro sběr dat

Tyto formuláře / kontrolní tabulky slouží pro sběr dat, shromažďování údajů o dané situaci, jejich utřídění a zpřehlednění. Jsou jakýmsi výchozím bodem souhrnu informací pro rozhodování. Následně lze použít nástroje, metody analýzy a zlepšování v jednotlivých systémech managementu kvality. Každý formulář je sestavován ke konkrétnímu účelu s důrazem na to, aby poskytoval vhodné informace. Před tvorbou takového formuláře je třeba si ujasnit, co bude předmětem zkoumání, jak se budou jednotlivá data sbírat, kdo je bude sbírat, a nakonec jak a kdo je bude analyzovat (Veber a kol., 2006).

Diagram příčin a následků

Tento diagram je též znám pod pojmem Ishikawův diagram, neboť právě Kaoru Ishikawa jej vymyslel. Též ho lze najít v literatuře pod názvem rybí kost. U daného problému, stanovujeme pomocí tohoto diagramu nejpravděpodobnější příčiny. Velmi vhodné je využívat je v týmu (Levay, 2016).



Obr. 2: Ishikawův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývojové diagramy

Procesy a pochody, jež jsou používány ve firmách, mohou být značně komplikované i pro profesionála. Využití vývojových diagramů je řešením, jak srozumitelně zpřehlednit jakýkoliv proces. Tyto diagramy jsou popsány v normě ČSN ISO 5807, kde je uvedena symbolika i pravidla (Mikschik, 2015).

Histogramy

Histogramy se využívají v případě, kdy je potřeba zpřehlednit velký počet naměřených hodnot četnosti jedné veličiny do uceleného souboru, z něž se vyvozují závěry. Při vlastní analýze se vyhodnocuje tvar histogramu. Na první pohled nám sděluje informace, které by při jiném uspořádání nemusely být zjevné (Mikschik, 2015).

Regulační diagramy

Tyto diagramy pracují s časovou posloupností. Lze tedy zjistit, jak stabilní či nestabilní proces ve zvoleném okamžiku byl, které vlivy měly podíl na průběh četnosti naměřených hodnot a jaký trend má vývoj procesu. Často se využívá jako nástroj pro statistickou regulaci procesu (Veber a kol., 2002). Jeho velkou předností je umožnění rozpoznávání odchylky, jež je způsobena vymezitelnými příčinami od odchylek vzniklých náhodou. Tento diagram slouží nejen ke kontrole, ale také k vhodnému a včasnému ovlivňování procesu (Veber a kol., 2006).

Paretův diagram

Tento princip, se kterým přišel italský ekonom v roce 1895, je o vztahu jednotlivých faktorů k celkovému účinku. Princip je založen na poměru 80:20, což znamená, že dle průzkumu 80 % problémů má na svědomí jen 20 % příčin. Úkolem kvality je tedy zaměřit se na oněch 20 % příčin. V praxi doznal takový efektivní princip velkých úspěchů (Levay, 2016).

Bodové diagramy

Někdy též nazývaný jako korelační diagram, slouží k orientačnímu zjišťování závislosti mezi dvěma soubory dat. Sleduje, jak se změni jedna proměnná, jestliže změníme druhou, která s ní souvisí. Hledají se odpovědi typu:

- ~ Jsou zkoumané proměnné na sobě závislé, pokud ano, jak?
- ~ V čem spočívá závislost?
- ~ Jakou intenzitu má tato závislost? (Veber a kol., 2006).

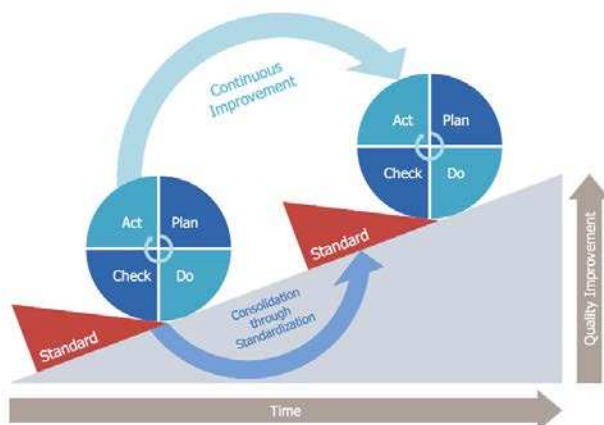
Můžeme zde najít závislosti: silná přímá závislost, silná nepřímá závislost, žádná závislost, slabá přímá závislost, slabá nepřímá závislost a křivková závislost (Veber a kol., 2006).

2.2.3 Zásady managementu jakosti

Existuje několik zásad managementu jakosti - neustálé zlepšování, neexistence správné úrovně jakosti, soustředění pozornosti na procesy a realizace odběratelsko-dodavatelského modelu přes celou smyčku jakosti.

V zásadě neustálého zlepšování jde o zlepšování i během životního cyklu výrobku (Demingův cyklus P-D-C-A). Jde o metodiku vedoucí ke zlepšování procesů a rozhodování o nich. Hlavní myšlenkou je, že procesy by neměly probíhat chaoticky, nýbrž mají mít jistý řád. Tato metoda je známá manažerům jako obecná metoda zlepšování. Metoda P-D-C-A dělí proces do čtyř kroků:

- ~ **PLAN** – plánuj, urči záměr zlepšení
- ~ **DO** – realizuj, uskutečni tento záměr
- ~ **CHECK** – kontroluj, vyhodnoť dosažené výsledky
- ~ **ACT** – jednej, proved' korekce, úpravy, jestliže výsledky neodpovídají plánovaným záměrům (Veber a kol., 2002).



Obr. 3: Demingův cyklus (P-D-C-A) (Zdroj: Plan-Do-Check-Act, 2017)

2.2.4 Koncept řízení jakosti dle TQM

Total Quality Management (TQM) je jedním z celosvětově nejvíce používaných přístupů k řízení jakosti ve společnostech. Používat se začal již počátkem 70. let 20. století, a to především v Japonsku, kde nedlouho po druhé světové válce vznikla potřeba obnovy hospodářství. Tato náprava byla založena na produkci kvalitních výrobků a služeb. Pojem je vysvětlován dle jednotlivých slov jako:

- ~ **Total** – zapojení všech pracovníků společnosti (organizace), a to jak ve smyslu zahrnutí všech činností (od marketingu až po servis), tak po zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy a další.
- ~ **Quality** – pojetí jakosti ve směru splnění očekávání zákazníků, ale také pojetí jakosti ve větším rozměru se zahrnutím nejen výrobku či služby, ale i procesu a činnosti.
- ~ **Management** – patří sem jak řízení strategické, taktické i operativní, tak i řízení z pohledu manažerských aktivit jako plánování, motivace, vedení, kontrola (Krejčoková, 2017).

TQM je neúčinnější a nejvíce komplexní systém řízení, jež vychází z filozofie, že kvalitu výstupů determinuje a lze je tím pádem nejlépe zajistit zvýšením kvality veškerých činností, které se v organizaci provádějí. Cílem Total Quality Managementu je dodání produktů či služeb v kvalitě, jež uspokojuje zákazníka ve správném čase a za správnou cenu (Total Quality Management, 2017).

Prvotní snahy vycházely z doporučení amerických odborníků. Prvním z nich byl W. Edward Deming, jenž je pokládán za zakladatele filozofie TQM, dále se jedná o Josepha M. Juran a Armanda V. Feigenbauma. V šedesátých letech se k nim přidal ještě Kaoru Ishikawa a Philips B. Crosby. Tito zakladatelé a příznivci řadili mezi základní koncepce TQM shodně:

- ~ Nezastupitelná úloha vedení každé firmy – leadership,
- ~ Programy na vzdělávání a zdokonalování se pracovníků,
- ~ Orientace na zákazníka, partnerství s obchodními partnery,
- ~ Bezvadnost musí být samozřejmostí, jakost a náklady tvoří celek,
- ~ Úsilí o trvalé zlepšování (Vyletová, 2007).

Dle pana Hrona, podnik, jenž uplatňuje úspěšně TQM je výrazný v několika bodech:

- ~ Zákazníci jsou velmi loajální. Jsou více spokojeni, neboť podnik zcela reaguje na jejich potřeby, a dokonce překonává očekávání zákazníků.
- ~ Podnik je schopen reagovat na vzniklé problémy, potřeby a příležitosti s minimálním zpožděním. Dokáže snižovat náklady eliminací činností, jež nevytvářejí hodnotu, a přitom má na zřeteli kvalitu výrobků či služeb a způsob, jakým probíhá jednání se zákazníky.
- ~ Podniková kultura podporuje týmovou práci a jsou zde vytvořeny podmínky pro seberealizaci a motivaci.
- ~ V podniku jsou rozvíjeny procesy podporující trvalé zlepšování kvality (Hron, 2000).

2.2.5 Koncept řízení jakosti dle normy ISO

Koncepce normy ISO má univerzální charakter. Je použitelná jak ve výrobních provozech, tak v podnicích služeb, a to bez ohledu na jejich velikost. Všechny normy ISO jsou pouze doporučující, nikoli závazné. Tyto normy shrnují požadavky, jež by měly být v podnicích uvedeny do života. Z praxe lze vyvodit, že ani striktní dodržování nemůže zaručit základní cíl managementu jakosti, tedy plnou spokojenost a loajalitu zákazníků včetně dobrých ekonomických výsledků. Celá koncepce ISO musí být chápána jen jako začátek, tj. naprostý start, cesty ke špičkové jakosti (Základy koncepce managementu jakosti, 2017).

Normy řady ISO 9000 definují základní požadavky na systém managementu kvality. Definují dále definují pravidla pro jejich certifikaci, což je proces osvědčující zájemci o tuto certifikaci, že výrobek či služba jsou v souladu s požadavky specifikovanými právním předpisem, technickou normou nebo dokumentací organizace nabízející výrobek či službu. Certifikace je jistou prokazatelností o zavedení funkčního systému managementu s ohledem na kvalitu produktu (Bielska, 2010).

Základní struktura norem ISO 9000 je rozdělena na tři části. Jedná se o ISO 9000:2006 – Systém managementu kvality (základy, zásady a slovník). Tato řada normy ISO popisuje základy managementu kvality a specifikuje jednotlivé pojmy, jež souvisejí s kvalitou a jejím zabezpečením (ISO 9000:2006, 2006). Druhou normou je ISO 9001:2009 – Systém

managementu kvality (požadavky). Tato norma je stěžejní normou, jež slouží jako podklad pro koncipování a zavedení systému managementu kvality a ověřování jeho funkčnosti. Požadavky normy slouží jako kritérium pro to, aby se posoudila schopnost produktu splňovat požadavky zákazníka a příslušných předpisů (ISO 9000:2009, 2009). Třetí odnoží této normy je ISO 9004:2001 – Systém managementu kvality (směrnice pro zlepšování výkonnosti). Obsah této normy ISO tvoří doporučení, které přesahuje rámec normy ISO 9001:2006, jež by měla vést k dalšímu zlepšování systému managementu společnosti, zvyšování systému výkonnosti a také spokojenosti a většího počtu zainteresovaných stran (ISO 9004:2001, 2001).

2.3 Nákup – řízení, vliv na jakost

Nákup je jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Je to funkční činnost, jež je začátkem transformačního procesu, který probíhá ve firmě. Nákup lze charakterizovat také jako souhrn činností, které se zabývají stanovením potřeby materiálu k zabezpečení předmětu činnosti podniku. Tyto činnosti jsou propojeny s obstaráváním, logistikou (dopravou), příjmem, distribucí, řízením zásob a případně i úpravou, než jsou pak předány do výroby. Dále tyto činnosti jsou spojeny s kontrolou a reklamací vstupů, jež jsou nekvalitní (Zedníková, 2011).

2.3.1 Nákupní proces

Nákupní proces se skládá z několika činností. Těchto činností je zhruba osm a níže jsou jednotlivě rozepsané:

- ~ ***Zjištění problému (základních informací o potřebě)*** – Nákupní proces začíná ve chvíli, kdy vzniká určitá potřeba. Touto potřebou může být koupě zboží či služby.
- ~ ***Definování požadavku*** – Při definování je specifikována potřeba, a to pomocí druhu a množství zboží.
- ~ ***Specifikace produktu*** – Znamená stanovení technických parametrů zboží, jež je nakupováno.
- ~ ***Vyhledání dodavatele*** – V této fázi přichází na řadu hledání potencionálních dodavatelů. Důležitý je sběr potřebných informací a následné vytvoření seznamu těchto potenciálních dodavatelů.

- ~ **Hodnocení dodavatele** – Toto hodnocení se provádí na základě získaných informací a také z osobních jednání. Dochází zde k užšímu výběru potenciálních dodavatelů.
- ~ **Výběr dodavatele** – Na základě předem stanovených kritérií se provede výběr dodavatele podle jejich důležitosti. Lze zvolit pouze hlavní dodavatele, ale také vedlejší.
- ~ **Objednávka** – Nákupce musí vypracovat objednávku. Může jít o závaznou objednávku u jednoho či více dodavatelů. Objednávka musí obsahovat veškeré náležitosti, jež jsou stanoveny podnikatelem, případně takové, na kterých se strany dohodnou.
- ~ **Vyhodnocení nákupu** – Tato fáze je hodnotící. Odběratel hodnotí dodavatele. Toto hodnocení lze provést několika možnými způsoby. Jde například o dotazník konečného uživatele či zhodnocení dodavatele dle předem stanovených kritérií (Tomek, 1999).

2.3.2 Řízení nákupu

Řízení nákupu je součástí managementu obchodní činnosti podniku. Je součástí tohoto celku spolu s managementem prodeje, který jde s nákupem ruku v ruce. Základní nákupní funkční management odvozujeme ze čtyř základních funkcí managementu. Tento proces zahrnuje několik aktivit – plánování nákupu, organizování nákupu, vedení zaměstnanců skupin nákupu a kontrolu.

Plánování nákupu

Tvorbu nákupního strategického dokumentu, projektu či plánu můžeme definovat jako tvůrčí proces, jež zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací či jiné tvůrčí projekční aktivity, které formulují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro realizaci a požadavky na zdroje (Synek, 2011). Při plánování nákupu je třeba vycházet ze stanovených cílů a strategie společnosti. Analýzy jsou východiskem pro určení strategických cílů. Jsou tyto dvě následující: analýza nákupního trhu a vnitropodnikové analýzy. Analýza nákupního trhu zahrnuje rozbor trhu a rozbor vlastní pozice na trhu. Analýza vnitropodniková zahrnuje ABC analýzu a analýzu silných a slabých stránek firmy (Synek, 2011).

Nákupní strategie

Tato strategie zahrnuje tři části: Materiálovou strategii, strategii řízení zásob a strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Smyslem této části strategie je systematické vytváření podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, jež by po věcné stránce odpovídaly platným legislativním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zjišťovaly požadované uspokojení potřeb podniku, výrobních i nevýrobních (Tišlerová, 2007).

Tato strategie má několik součástí. Jedná se o volbu dodavatele, volbu dodávkových cest, rozhodování o podmínkách dodávek a rozhodování o způsobu materiálně - technického a právního zabezpečení dodávek. Ze strategického hlediska je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří mají stálou nebo zlepšující se pozici vzhledem ke konkurentům, a to ve smyslu jejich výrobků či služeb. To se děje především z hlediska zajištění konkurenceschopnosti společnosti (nákupčího) na základě nakupování vstupů v postačující nebo lepší kvalitě (Tišlerová, 2007).

2.4 Dodavatelé

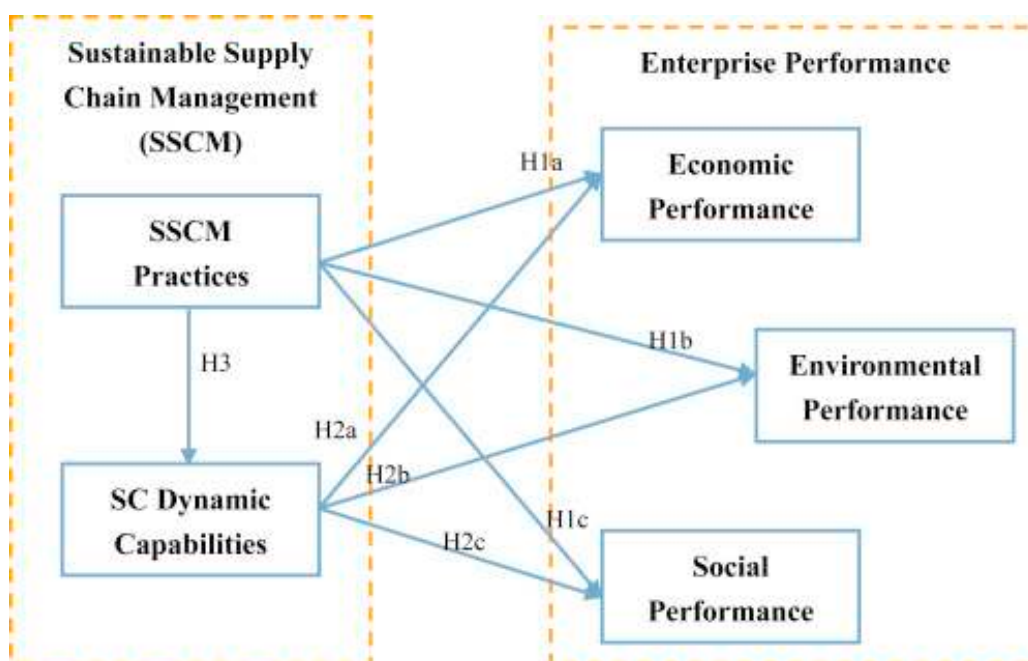
Dodavatel je strana obchodního vztahu, jež dodává zboží nebo služby. Dodavatelem může být jak člověk, tak i firma. Základní propojením je dodavatelsko – odběratelský vztah, který vzniká ve chvíli, kdy nabídka začíná uspokojovat poptávku.

2.4.1 Dodavatelský řetězec – Supply Chain Management

Dodavatelský řetězec neboli SCM (Supply Chain Management) je oblast řízení. Zahrnuje procesy komunikace s dodavateli, jejich vzájemnou koordinaci a řízení. Řízení dodavatelského řetězce se ukazuje jako jedna z hlavních možností firmy kontrolovat náklady a zlepšování ekonomické výkonnosti. Tento přístup je velmi přínosný především v dnešní době, kdy firmy čelí stále více konkurenčnímu trhu. V dnešním světě plném otázek ochrany životního prostředí, zaměstnaneckých výhod a obav o bezpečnost potřebují firmy transformovat modely tohoto řetězce. Nejde tedy o to zaměřit se výhradně na ekonomické otázky jako je výkon, ale firmy potřebují také budovat ekologickou stránku dodavatelského řetězce. Vedoucí světové firmy již zahájily udržitelné postupy

řízení dodavatelského řetězce (neboli SSCM – Sustainable Supply Chain Management). Cílem SSCM je především zlepšit jejich udržitelné výhody. Tyto řetězce mohou firmám pomoci nejen snížit náklady a zvýšit úroveň řízení rizik, ale také zvýšit hodnotu značky a prozkoumat nové zdroje (Hong, 2017).

Různé studie, například studie od Zailani či Hasana nebo Notazlana zkoumají různé druhy postupů v SSCM, jež firmy provádějí, a zaměřují se na postupy ovlivňující hospodářské, environmentální a sociální výsledky podniku. Je nutno přihlížet tedy k dnešnímu dynamickému prostředí. Firma se stává flexibilnější a vytváří si tak konkurenční výhodu, jestliže kombinuje dynamické schopnosti a SCM (Hong, 2017).



Obr. 4: Kombinace SCM a dynamičnosti = SSCM (Zdroj: Hong, 2017).

Propojení H1 spojuje pozitivně pracovní postupy SSCM a výkon podniku. Zatímco H2 je spojení dynamické schopnosti dodavatelského řetězce a výkonu podniku, spojení H3 značí propojenost udržitelné praxe SCM dynamickou schopností dodavatelského řetězce. Z toho lze vyvozovat, že je důležité v dodavatelsko – odběratelském řetězci přihlídnout k dynamickému modernímu prostředí, kde jde již o mnohem více (Hong, 2017).

2.4.2 Výběr dodavatelů

Je velmi důležité zvolit si takového dodavatele, jenž bude spolehlivý, jeho dodávky budou včasné a kvalitní, a navíc s ním bude dobré jednání. Výběr vhodných dodavatelů je pro podnik velmi důležitý. Správný výběr může příznivě ovlivnit hospodaření podniku z hlediska snižování nákladů na materiál (což zvyšuje ziskové rozpětí a snižuje vynaložené náklady na jednotku) a zákaznický servis (výrobní proces je bez problémů, bez žádného zpomalení či výpadků).

Pro výběr dodavatelů je zapotřebí sestavit seznam všech potenciálních dodavatelů pro jednotlivé položky, jež firma nakupuje. V případě nové zakázky je třeba vyhotovit nový seznam. U opakovaných zakázek je vhodné doplňovat původní seznam o možné nové dodavatele, čímž se vytváří takzvaná databáze dodavatelů.

Důležité pro firmu je vybrat si nejvhodnějšího dodavatele. Někdy to ale bývá tak, že zákazník má možnost stanovit si konkrétního dodavatele. Firma pak nemá žádné vlastní vyjednávací podmínky, vše záleží na podmínkách zákazníka.

Jedna z mnoha metod rozděluje dodavatele do čtyř skupin, jež jsou založené na úrovni výkonnosti dodavatele v klíčových oblastech, jako jsou dodávky, kvalita či schopnost reagovat.

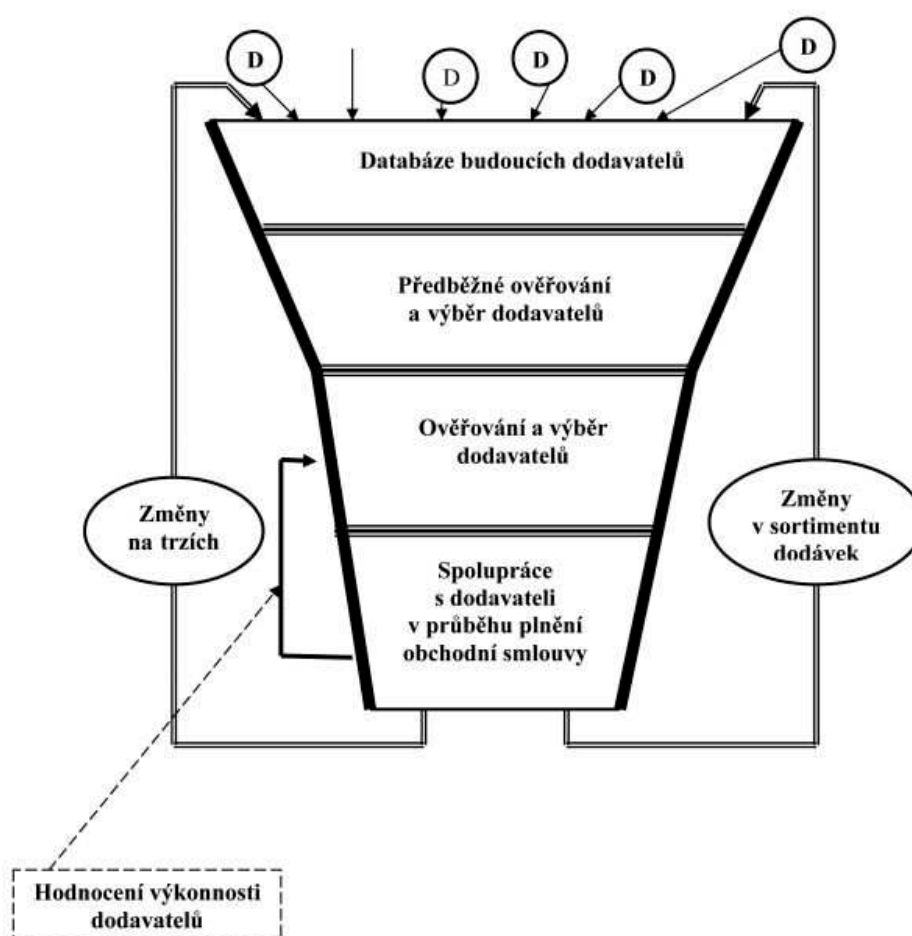
- ~ **Full partner** – splňuje veškerá očekávání,
- ~ **Spolupracující partner** – dodavatel, jemuž schází něco málo, aby se dostal do skupiny full partnera,
- ~ **Vysoce rizikový dodavatel** – může být využíván pouze pro současnou produkci a na základě posouzení možných rizik,
- ~ **Neschopný dodavatel** – měl by být okamžitě, jak jen to bude možné, ze seznamu odstraněn (Assembly Magazine, 2001).

Jinou formou rozdělení dodavatelů je klasická metoda kategorií A, B a C.

- ~ Kategorie A – dodavatel, který dlouhodobě prokazuje schopnost dodržovat veškeré dohodnuté požadavky ohledně kvality dodávek, je spolehlivý a komunikace je trvalá a vstřícná.

- ~ Kategorie B – dodavatel celkem uspokojivě plní parametry jakosti, které byly dohodnuty a předepsány. Při objevení překážek či nedostatků je vstřícný a ochotný.
- ~ Kategorie C – dodavatel, jenž vykazuje podstatné nedostatky a opakují se jeho slabiny. Je nutno hledat v tomto případě náhradního – nového – dodavatele (Tomek, 1999).

Výběr a předběžné hodnocení dodavatelů jsou aktivity prováděné, dříve než se uzavře smlouva, a ještě před uzavřením konkrétní smlouvy o dodavatelských vztazích. Následující obrázek znázorňuje proces výběru a hodnocení dodavatelů.



Obr. 5: Výběr a hodnocení dodavatelů - proces (Zdroj: Nenadál, 2006).

2.5 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je soubor činností, jejichž smyslem je vybrat z mnoha potencionálních dodavatelů právě toho, který bude splňovat maximálně naše kritéria a bude vyhovovat našim požadavkům. Procesy hodnocení vhodných dodavatelů jsou dnes standardní aktivitou ve většině organizací. Liší se dle typu organizace, a to používanými přístupy, spektrem zvolených kritérií a způsobem, jež jsou vyhodnocovány

Základem celého procesu hodnocení dodavatelů je stanovení určitých kritérií, jež vycházejí ze základních ukazatelů hodnocení. Po bližší specifikaci těchto ukazatelů na konkrétní kritéria může probíhat samotný proces hodnocení (Benediktová, 2016).

2.5.1 Databáze dodavatelů

Každá organizace, jež je odběratelem, si většinou vytváří jakousi databázi možných i skutečných dodavatelů. Tato databáze je rozsáhlá a použitím vhodných nástrojů napomáhá - pomocí předběžného hodnocení vybrat potenciální dodavatele, jež budou součástí dalšího posuzování a hodnocení (Nenádál, 2006).

Pro jednotlivé zakázky si společnost může zvolit buď některého ze stávajících osvědčených dodavatelů, nebo je možné, aby do dodavatelského řetězce přistoupily zcela nové dodavatelské firmy. Při vzniku nové zakázky je vhodné sestavit si vždy nový seznam potenciálních dodavatelů a následně z něho dle nástrojů a kritérií vybírat toho pravého (Čujan, 2006).

2.5.2 Postup hodnocení dodavatelů

Postup hodnocení dodavatelů v celkovém pojetí zahrnuje tři fáze, kterými je dobré se řídit a na základě toho vybírat nové dodavatele.

1. Předběžné hodnocení

Předběžné hodnocení dodavatelů je neustále se opakující cyklus hodnocení. Z širokého okruhu potenciálních dodavatelů společnost vybere několik, které se dostanou do bližšího zkoumání a hodnocení. Předběžné hodnocení může být založeno na:

~ posuzování předběžně zaslaných vzorků budoucích dodávek

- ~ předběžné posouzení vyzrálosti managementu pomocí sebehodnocení na základě zaslaných hodnotících otázek
- ~ posuzování na základě získaných referencí od jiných dodavatelů (Nenadál, 2006).

2. Hodnocení potenciální způsobilosti

Cílem tohoto kroku je provést hodnocení, jež včas zjistí budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratelské společnosti. Vhodné je zde využít hodnocení pomocí auditu, jež bude systematickým, nezávislým a dokumentovaným procesem. Tento proces má za úkol získat důkaz a stanovit rozsah splnění kritérií. Je třeba, aby audit probíhal po dohodě mezi oběma stranami (Čujan, 2008).

3. Hodnocení dle kritérií

Lze využívat různá kritéria pro hodnocení dodavatelů. V praxi se již několikrát potvrdilo, že například kritérium nejnižší ceny nemusí být vždy výhodou a vhodně zvoleným kritériem. Je tedy nutné si stanovit vhodná kritéria pro hledání partnerů pro dodávky (Gros, 2006).

2.5.3 Kritéria hodnocení dodavatelů

Základem pro výběr metodiky hodnocení dodavatelů je stanovit si kritéria, na základě kterých bude následně hodnocení dodavatelů probíhat a dle kterých jsou následně vybráni jednotliví dodavatelé.

Kritéria pro výběr lze rozdělit do dvou skupin:

- ~ absolutní, jež musí každý potenciální dodavatel splnit,
- ~ relativní, jež slouží jako podklad pro vlastní výběr (Gros, 2006).

Je podstatou společnosti, aby definovala relativní kritéria pro výběr dodavatele. I přes to mezi základní kritéria se většinou řadí:

- ~ kvalita
- ~ spolehlivost dodávek
- ~ dodací lhůta
- ~ dodací podmínky
- ~ cena

- ~ způsob platby
- ~ splatnost
- ~ možnosti slev
- ~ záruka a servis (Nenadál, 2006), (Lukoszová, 2004).

2.5.4 Metody hodnocení dodavatelů

Existuje několik metod hodnocení dodavatelů. Je na firmě, jakou metodu zvolí, ale je velmi důležité, aby tato metoda celý proces usnadnila, aby nepřinášelo její zavedení velké dodatečné náklady, a především aby její provádění mělo pro firmu užitek.

Před použitím metody je důležité stanovit si klíčová kritéria, jež budou hodnocena s určením důležitosti. Tato kritéria si stanoví každá firma na základě svých strategických cílů (Bednář, 2015).

Prosté bodové hodnocení

Tato metoda je v případě dobře stanovených kritérií jednou z nejpřesnějších metod. Kritéria lze vyjádřit různou formou – slovně, kdy nejnižší hodnota představuje nejlepší naplnění kritéria, nebo naopak, že nejvyšší hodnota představuje nejvyšší naplnění kritérií. Při použití této metody je povinností hodnotitele přiřadit každému danému kritériu určitý počet bodů. Bodové rozmezí je většinou dáno škálou od 1 do 5 bodů. Nakonec se veškeré dosažené body sečtou a nejlepším dodavatelem je právě ten, který dosáhl největšího součtu bodů. V případě zvolení varianty, kdy nejnižší počet bodů vyjadřuje nejvyšší naplnění kritérií, je nejvhodnějším dodavatelem ten s nejnižším bodovým hodnocením (Benediktová, 2017), (Tomek, Vávrová, 2014).

Tab. 1: Bodové hodnocení dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).

	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Kritérium 1	4	2	5
Kritérium 2	4	2	2
Kritérium 3	3	2	4
Kritérium 4	1	4	2
Celkem	12	10	13

Tuto metodiku lze uplatňovat v malých podnicích, kde není mnoho dodavatelů, a kde je možnost velké substituce dodávaných materiálů a služeb. Když shrnu požadavky, za kterých je možné tuto metodu uplatnit, pak je vhodná pro malé a střední podniky.

Tento model můžeme posunout o úroveň výše, pokud nebudeme vyhodnocovat podle celkově dosažených bodů, ale tyto dodavatele seřadíme a vytvoříme tedy pořadí. S tímto krokem navíc hovoříme již o bodovém hodnocení dle pořadí.

Váhové hodnocení

Tato metoda je aplikována tak, že jednotlivá kritéria se hodnotí body 1 až 3. Navíc je každému kritériu přiřazena určitá procentuální váha. Výsledné hodnocení daného kritéria je tedy součinem bodů a váhy. Získané součiny se na závěr sečtou a nejlepším dodavatelem je ten s nejnižším bodovým hodnocením (Čujan a Málek, 2008).

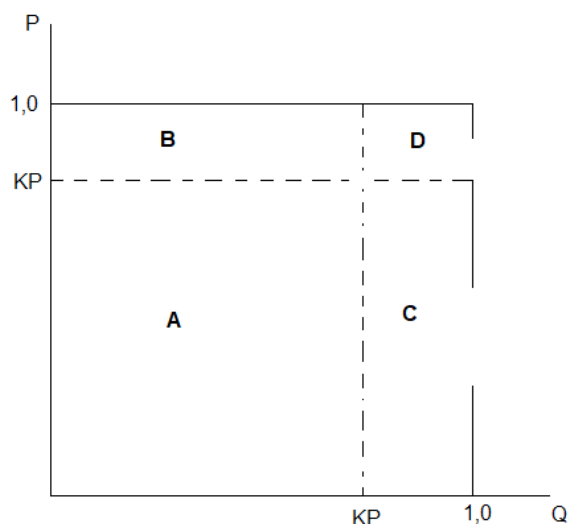
Tab. 2: Váhové hodnocení podle pořadí (Zdroj: Čujan a Málek, 2008).

	Váha kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Kritérium 1	30 %	1 bod = 0,3	2 body = 0,6	3 body = 0,9
Kritérium 2	30 %	1 bod = 0,3	2 body = 0,6	2 body = 0,6
Kritérium 3	20 %	2 body = 0,4	1 body = 0,2	3 body = 0,6
Kritérium 4	20 %	1 bod = 0,2	2 body = 0,4	1 bod = 0,2
Součet	100 %	1,2	1,8	2,3

Výsledky můžeme opět vyhodnotit podle celkového bodového hodnocení anebo opět seřadit tyto dodavatele dle pořadí. Tak budeme hovořit o váhovém hodnocení dle pořadí.

Grafická metoda

Tato metoda je jednou z nejjednodušších, nejrychlejších, přičemž je zároveň objektivní. Tento postup využívá ve velké míře výsledky ověřování shody dodávek s objednávkou a dá se prakticky použít kdykoliv. V metodě jsou využita dvě kritéria pro hodnocení – jakost a včasnost, u nichž se stanovuje hladina přijatelnosti. Při hodnocení pak dodavatel spadne do jednoho ze čtyř kvadrantů. Kvadrant A nese význam značné nespokojenosti. Kvadrant B a C ukazuje možnost pro zlepšování procesů. Kvadrant D znamená plnou způsobilost (Nenadál, 2002).



Obr. 6: Grafická metoda a její znázornění (Zdroj: Nenadál, 2006).

Q ... objem přijatých shodných kusů / celkový objem zakázky

P ... objem včas dodaných kusů / celkový objem dodávky

KP ... kritérium přijatelnosti (Nenadál, 2006).

Metoda scoring modelu

Tato metoda spočívá v bodovém hodnocení hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů.

Pro výpočet výsledného bodového hodnocení dodavatele je použit vzorec:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i * b_{ij}$$

A_j ... celkový počet bodů j - tého dodavatele

a_i ... váha i – tého kritéria

b_{ij} ... bodové hodnocení j – tého dodavatele z hlediska naplnění i – tého kritéria

n ... celkový počet kritérií

Pro scoring model je důležité stanovit bodovou stupnici, jež je v následující tabulce a vypovídá o tom, že čím více bodů, tím lépe.

Tab. 3: Body a kritéria scoring modelu (Zdroj: vlastní zpracování dle Lukoczová, 2004).

Úroveň kritéria	Výborná	Velmi dobrá	Přijatelná	špatná
Počet bodů	4	3	2	1

U jednotlivých kritérií lze stanovit vlastní meze pro bodování. Tento model slouží k efektivní a nezaujaté volbě, kdy model je nástrojem kvalitativního vyhodnocování.

Celkové hodnocení se vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. Následně je toto hodnocení srovnáváno s maximálně dosaženým množstvím bodů a dle tohoto srovnání se dodavatelé dělí (Lukoszová, 2004).

Fuzzy logika

Jedná se o nadstavbovou metodu, která je založena na matematické logice a je odvozena z teorie množin. Používá jazykový systém proměnných a souvislý interval pravdivostních hodnot v intervalu od nuly do jedné. Systémy, jež jsou založené na fuzzy logice, užívají tuto metodu k řešení každodenních problémů, především situací, kdy je velmi obtížné namodelovat systém. Ve zjednodušeném modelu lze využívat tabulkový kalkulátor Excel. Pro vědecké použití je lepší využití programu MATLAB.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této kapitoly je představit společnost a zhodnotit její současnou situaci. Dále analyzuji jednotlivé části konkurenceschopnosti a kvality společnosti. Na závěr této kapitoly se zaměřím na současné hodnocení dodavatelů ve firmě.

3.1 Představení společnosti

V této kapitole představím historii, organizační strukturu, složení statutárních orgánů a vedení společnosti.



Obr. 7: Logo společnosti fortell s.r.o. (Zdroj: www.fortell.cz).

3.1.1 O společnosti

Společnost fortell s.r.o. má sídlo v Lanškrouně. Jedná se o společnost s ručením omezeným založenou koncem minulého století společenskou smlouvou mezi třemi pracovníky. Prvotním předmětem její činnosti byla konstrukce nástrojů a forem, ale také obchodní činnost. Postupně se firma rozvíjela. Vybudovala lisovnu kovů, nástrojárnu, vstřikovnu plastů a středisko montáží. Nyní se společnost rozkládá na ploše 8 300 m², pracuje zde 180 zaměstnanců a firma má obrát přes 300 mil. CZK (více jak 12 mil. EUR). Dle Evropské unie se tedy jedná o střední podnik. Obory činnosti jsou: výroba plastových a pryžových výrobků, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, velkoobchod a maloobchod, příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce a výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd. Hlavním předmětem firmy je vstřikování plastů, výroba vstřikovacích forem, lisování kovů a produkce lisovacích nástrojů. V současné době jsou činnosti firmy rozděleny do několika oblastí, a to:

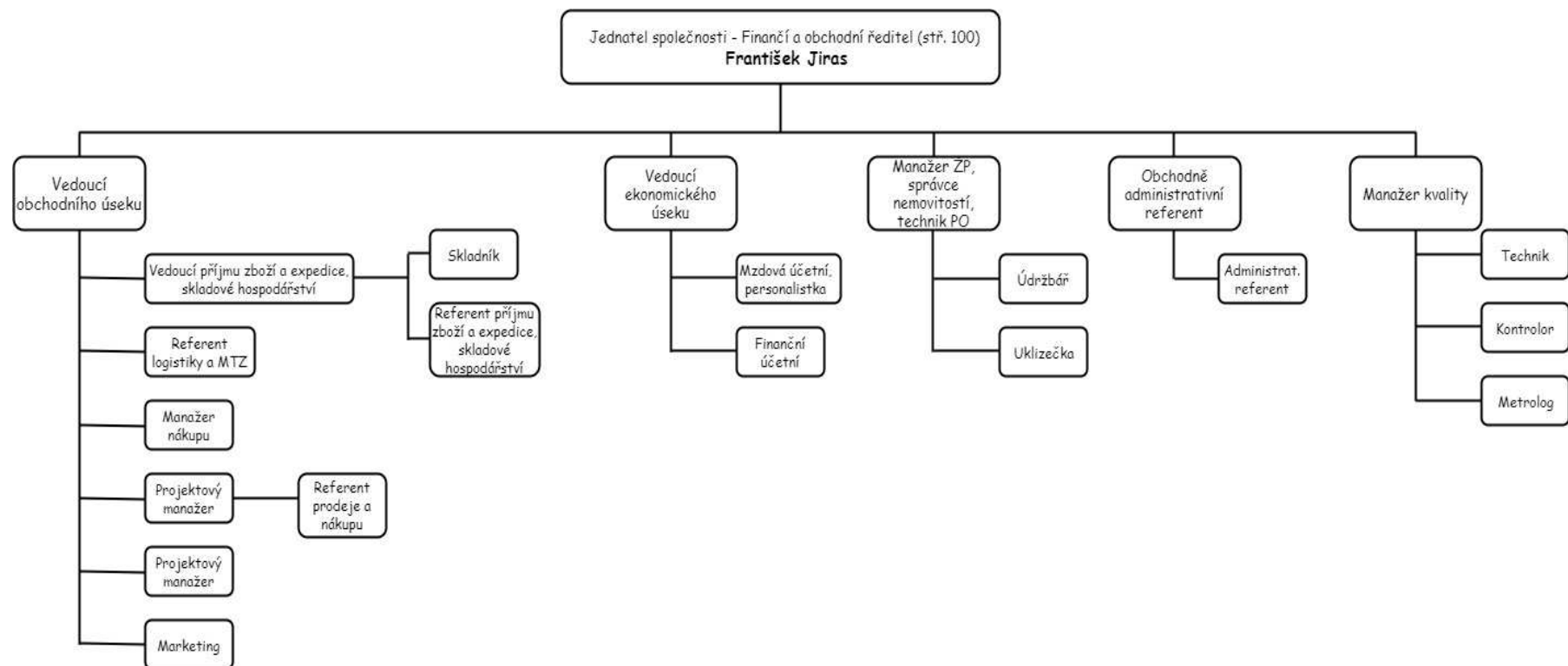
- ~ **Stř. 100 (obchodně technické vedení, konstrukce)** – obchodní činnost v oblasti nástrojů a forem, jejich konstrukce a správa společnosti. Obchodní činnost je zde zaměřena na realizaci zakázek nad rámec vlastních kapacit v nástrojárně.
- ~ **Stř. 200 (lisovna kovů)** – lisování kovových dílů na lisovacích automatech TALO25 a TPX25
- ~ **Stř. 300 (lisovna kovů)** – lisování kovových dílů na excentrických lisech až do tonáže 160 t
- ~ **Stř. 400 (nástrojárna)** – nástrojárna – vývoj, konstrukce a výroba vstřikovacích forem na plast a nástrojů pro tváření kovů za studena, výroba náhradních dílů
- ~ **Stř. 500 (vstřikovna plastů)** – vstřikování plastických forem
- ~ **Stř. 600 (montáž)** – montáže s využitím ve firmě vyráběných kovových a plastových dílců s pomocí ultrazvukového svařování (O společnosti).

V současné době má firma tři jednatele, jimiž jsou František Jiras, Ing. František Ambrož a nově od konce listopadu 2017 Ing. Filip Ambrož. Dále má firma několik jednatelů, jež se podílejí na vkladu do základního kapitálu.

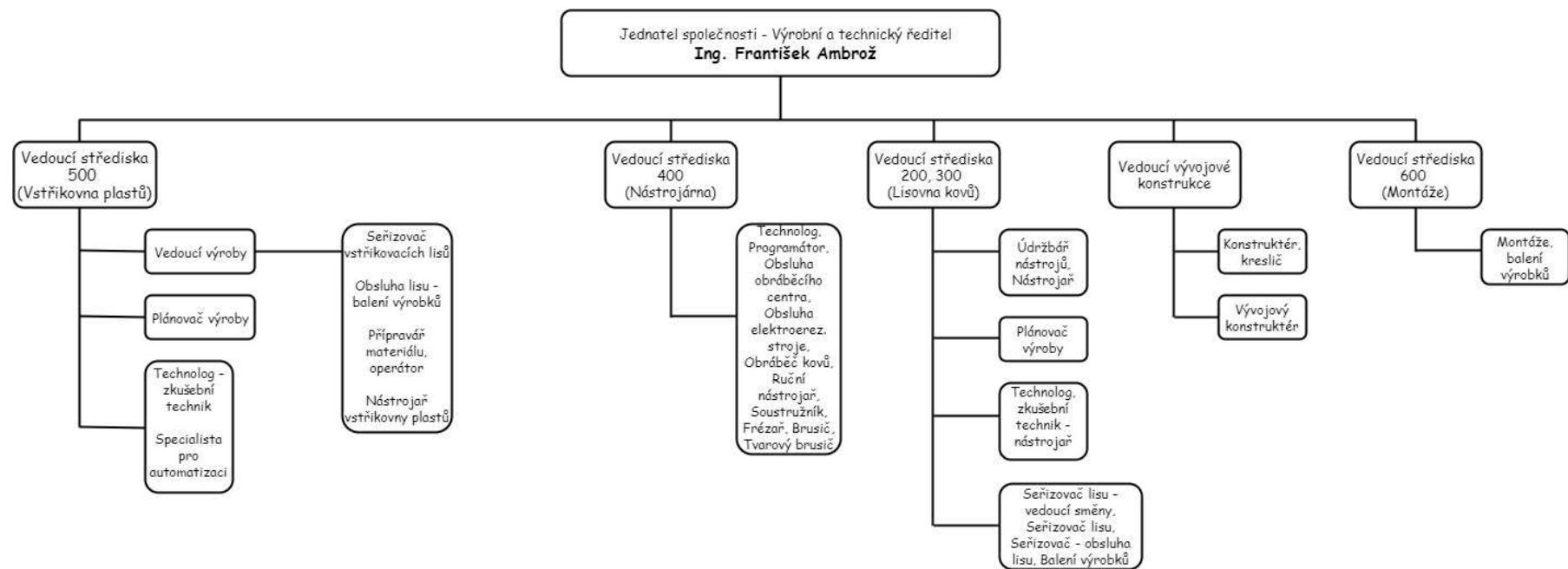
3.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je rozdělena na dvě části. Je to díky tomu, že společnost má dva jednatele, přičemž každý má na starost jemu profesně bližší část. Jednatel společnosti František Jiras je finančním a obchodním ředitelem, tedy jeho působištem je středisko 100.

Pod vedením druhého jednatele, pana Ing. Františka Ambrože, který je výrobním a technickým ředitelem, se nachází ostatní střediska (tj.: 200, 300, 400, 500), a také vývojová konstrukce.



Obr. 8: Organizační struktura první část - jednatel František Jiras (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)



Obr. 9: Organizační struktura druhá část - jednatel Ing. František Ambrož (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

3.1.3 Vedení společnosti

Statutární orgány ve formě představenstva ani dozorčí rady nejsou ve společnosti ustanoveny. Společnost má 4 společníky – Ing. F. Ambrož, F. Jiras, Ing. R. Skřeček a Ing. J. Červínek. Jednateli firmy jsou F. Jiras (pověřen obchodním a ekonomickým vedením společnosti) a Ing. F. Ambrož (pověřen výrobním a technickým vedením společnosti), (zpráva auditora 2016).

3.1.4 Výrobky a služby

Společnost má veškerou svou výrobu a služby takzvaně pod jednou střechou. Jsou schopni pomoci zákazníkům s vývojem dílů. Také dokáží následně pokračovat ve vlastní konstrukci forem či nástrojů a jejich výrobě v nástrojárně. To vše až po samotnou velkosériovou výrobu plastových a kovových dílů ve vlastní vstřikovně plastů a lisovně kovů, včetně finálních montážních sestav (O společnosti).

Výrobky společnosti fortell s.r.o. nacházejí uplatnění jak v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu, tak i v průmyslu zdravotnickém, a to nejen v České republice, ale také v mnoha zemích Evropy, Latinské Ameriky, USA a v Japonsku (O společnosti).

3.2 Politika kvality společnosti

Co se týče politiky kvality stanovené společností, je sepsána v několika bodech. Jedná se o:

- ~ Společnost fortell s.r.o. zajistí stabilitu všech produktů za konkurenčně a ekonomicky schopné ceny.
- ~ Technické vybavení potřebné k realizaci zakázek bude udržováno na vysoké úrovni a v dobrém technickém stavu, bude dále rozvíjeno a rozšiřováno.
- ~ Kvalita výrobků je ověřována systémem kontrol, za použití nejmodernějších měřicích zařízení, kontrolních metod a speciálních SW (SPC řízení procesů apod.). Společnost udržuje styky se zákazníky v průběhu realizace výroby.
- ~ Systém managementu kvality zajišťuje udržování a stálé zlepšování výrobního procesu a podpůrných činností, a to v souladu s normou ČSN EN ISO 9001 (fortell s.r.o., 2017).

Politika kvality je zaměřena na osm zásad managementu kvality. Jelikož firma provádí svou činnost v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005, pak i politika kvality je brána s ohledem na tyto normy. Ve firmě je dále stanoven, vytvořen a zaveden integrovaný systém managementu (ISM), zahrnující požadavky na management kvality, environmentální management a management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento systém zajišťuje plnění požadavků zákazníků, požadavků na kvalitu produktu a požadavků směřujících ke zlepšování a péči o životní prostředí a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Hlavními důvody pro vytvoření integrovaného systému managementu byla rozhodnutí:

- ~ Organizace chce dlouhodobě plnit všechny požadavky a očekávání zákazníka, a to jak po technické, tak po administrativní stránce
- ~ Organizace chce formou certifikace systémů deklarovat připravenost uspokojovat požadavky zákazníka za předpokladu minimalizace dopadů realizovaných činností na životní prostředí a při zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- ~ Organizace předpokládá udržení a zvyšování objemu zakázek a rozvoj při dodržování všech legislativních a jiných požadavků (fortell s.r.o., 2016)

Firma sestavila základní přednosti, proč si vybrat právě organizaci fortell s.r.o.:

- **F**lexibilita
- **z**Odpovědnost
- **zá**Ruka kvality
- **cer**Tifikace ISO
- **prof**Esionalita
- **komp**Lexní řešení zakázek
- **spoleh**Livost

Dle této příručky patří mezi stěžejní oblasti pro porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran:

- ~ spokojenost zákazníků
- ~ šetrný přístup pracovníků a aktivní ochrana životního prostředí
- ~ ochrana zdraví při práci
- ~ řízení a ošetřování rizik
- ~ preventivní činnost vedoucí k předcházení haváriím (fortell s.r.o., 2016).

Zaměření na zákazníka

Rozvoj organizace fortell s.r.o. je závislý na udržení a rozšíření vztahů k zákazníkům. Organizace si stanovila za cíl poskytovat produkty, které uspokojí všechny oprávněné požadavky a očekávání zákazníků, a respektovat požadavky legislativy, analyzovat dopady environmentálních aspektů, které může organizace řídit a na které může mít vliv a identifikovat nebezpečí, posuzovat rizika pro určení způsobu nezbytného řízení. K tomu je nutné využívat ekonomicky všech zdrojů, které má organizace k dispozici: lidé, znalosti, finanční prostředky, povědomí, kompetence, komunikace (vnitřní i vnější) a další (fortell s.r.o., 2016).

Vedení a řízení lidí (leadership)

Zaměstnanecká politika staví na zajištění špičkových pracovníků do rozhodujících oblastí a k nim mladých perspektivních pracovníků, jimž se firma snaží umožnit jejich profesní růst. Firma si zakládá na vzájemné důvěře mezi vedením a pracovníky. Snahou je také vytvářet dobré pracovní podmínky. Toto vše se odráží jak ve výsledku hospodaření, tak i v přístupu k jednotlivým úkolům (zpráva auditora 2016).

Vedení organizace ve své působnosti zabezpečuje stanovení politiky a cílů, strukturu a zdroje organizace, dbá na udržování současné výkonnosti a realizuje proces neustálého zlepšování. Při dosahování strategických cílů hodnotí finanční ukazatele, ukazatele výkonnosti procesů a posuzuje úroveň spokojenosti zákazníků. Vedení pro vytvoření, implementování, udržování a zlepšování ISM zajišťuje tyto nezbytné zdroje:

- ~ finanční prostředky na zavedení a udržení ISM
- ~ lidské zdroje a speciální dovednosti
- ~ potřebnou techniku
- ~ infrastrukturu
- ~ tok informací (fortell s.r.o., 2016).

Zapojení zaměstnanců

Pro společnost jsou zaměstnanci základním aspektem úspěchu. Firma umožňuje využít schopnosti a zkušenosti svých zaměstnanců ve prospěch společnosti. Fortell s.r.o. se podílí na vývoji nových výrobků a technologií ve spolupráci s tuzemskými i zahraničními

zákazníky. Z tohoto důvodu neustále rozšiřuje počty pracovníků zabývajících se zákaznickým experimentálním vývojem (fortell s.r.o., 2016).

Procesní přístup

Nejefektivnější cesta pro dosažení nejúčinnějšího výsledku je pomocí řízení činností a souvisejících zdrojů jako procesu. Vše souvisí se vším a jednotlivé činnosti spolu korelují. Tím se zvyšuje efektivita jednotlivých činností a následně lze dosáhnout více než jen očekávaného výsledku (fortell s.r.o., 2016).

Procesní přístup k ISM umožňuje propojení jednotlivých procesů, jejich kombinování a zdůrazňuje důležitost pochopení požadavků + jejich plnění, plánování, realizace dle určených postupů a plánů, kontroly plnění plánů a neustálého zlepšování procesů na základě analýzy získaných dat (fortell s.r.o., 2016).

Systémový přístup k managementu

Čím více společnost identifikuje, porozumí a řídí související procesy jako systém, tím více přispívá k efektivnosti a účinnosti společnosti, a to především při dosahování firemních cílů. Nejlépe jich dosahují společnými silami.

Neustálé zlepšování

Trvalým cílem by mělo být neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace. Společnost fortell s.r.o. se zabývá rovněž výzkumem a vývojem. Snaží se neustále zlepšovat procesy ve firmě a tím i výkonnost organizace.

Provádění trvalého zlepšování účinnosti ISM je zabezpečováno prováděním:

- ~ nápravných opatření
- ~ preventivních opatření
- ~ hodnocení organizace (dodržování daných termínů dodávek, vyřízení reklamací, počet reklamací a jejich oprávněnost, neshody, analýzy reklamací dle různých kritérií)
- ~ hodnocení (v rámci) efektivity způsobu řízení (oblast zdraví a bezpečnosti)
- ~ hodnocení environmentálního profilu organizace (fortell s.r.o., 2016).

Od listopadu roku 2016 bylo společnosti sděleno Rozhodnutí o poskytnutí dotace na projekt Úplná robotizace výroby a kontroly vstřikovaných dílů se zapouzdřenými kontakty. Cílem tohoto projektu je zavedení nových výrobků a postupů do praxe, to znamená zahájení robotizované výroby (fortell s.r.o., 2017).

Přístup k rozhodování na základě faktů

Důležité je mít rozhodnutí podložená fakty a založená na analýze údajů a informací v co největší míře.

3.3 Strategie a cíle firmy fortell s.r.o. do příštích 2 až 3 let

Cílem společnosti fortell s.r.o. je poskytovat služby takovým způsobem, aby byly optimálně uspokojeny potřeby a požadavky stávajících a budoucích zákazníků. Poskytovat tyto služby na shodu, spolehlivost a bezpečnost výrobků, dále na kvalitu, ceny a termíny dodání, na rozsah služeb a v neposlední řadě na minimální dopady na životní prostředí (fortell s.r.o., 2017). To přináší vyšší nároky na dodavatele jak z hlediska kvality dodávaných služeb, tak i dodržování stanovených termínů. Tato strategie by se měla projevit i v přísnějším hodnocení dodavatelů, neboť dodávky musí být včasné, bez reklamací a v rámci co nejlepších dodavatelsko – odběratelských vztahů.

Tyto výše uvedené požadavky chce společnost fortell s.r.o. naplňovat s maximálním využitím znalostí a zkušeností svých pracovníků, zkušeností zákazníků a dodavatelů, s hledáním a využitím nových trhů (fortell s.r.o., 2017). To přináší s sebou nutnost dodávek vyššího objemu materiálu od dodavatelů. Firma by proto měla zjistit, zda současní dodavatelé jsou tyto cíle společnosti schopni naplnit z hlediska dostatečného množství dodávaného zboží, materiálu či služeb. Pokud současný dodavatel je již nyní na maximální využitelnosti svých zdrojů, pak by se společnost fortell s.r.o. měla začít poohlížet po jiných dodatelích, kteří by byli schopni dodávat ve stejné kvalitě, za podobnou cenu, za stejných podmínek vůči odběrateli jako současní dodavatelé. Tím by se sice mohl zvýšit počet dodavatelů, ale vzhledem k tomu, že je nutné zajistit dostatečné množství materiálu pro výrobu v budoucnosti, je tento vývoj očekávaný.

Cílem společnosti je zajistit ekonomickou stabilitu s ohledem na investiční úvěr spojený s výstavbou nové Skladové a montážní haly (dokončení a kolaudace proběhla v červnu 2017). Dalším cílem je udržet a případně i rozšířit své místo na trhu za pomoci využití

výhod presentace nových výrobních a skladovacích prostor (fortell s.r.o., 2017). Tyto cíle mají dopad i na dodavatele. Pro firmu je dobré mít možnost vystavení faktury dodavatele s co nejdelší dobou splatnosti. Dále to přináší možnost většího objemu odběru od svých dodavatelů. V neposlední řadě je tedy důležité dbát na to, aby dodávky byly v co nejvyšší kvalitě, s co nejmenším počtem reklamací i problémů s doručováním. Jelikož proběhlo rozšíření společnosti o skladovací a montážní halu, pak je výhodnější uskutečnit dodávky sem, nikoli mimo závod.

V hodnocení dodavatelů by se tyto strategie a cíle měly projevit především přísnějším hodnocením, vyššími nároky na dodavatele, neboť pro společnost fortell s.r.o. je důležité dbát na včasné dodání zakázky dle požadavků svých zákazníků.

3.4 Analýza konkurenceschopnosti podniku

Tato část slouží k analýze nejen společnosti, ale také firem z jejího okolí, a také k posouzení její konkurenceschopnosti. Představím zde hlavní konkurenty společnosti fortell s.r.o., porovnáám je s firmou vybranou pro tuto diplomovou práci a pak se zaměřím na SWOT analýzu z pohledu firmy a jejích dodavatelů.

3.4.1 Hlavní konkurenti

Mezi hlavní konkurenty v okolí společnosti fortell s.r.o. patří FOREZ s.r.o., FORMPLAST Purkert, s.r.o., Isolit – bravo spol. s r.o. a v neposlední řadě společnost Alema s.r.o (Filip, 2017).

FOREZ s.r.o.

Firma založená roku 1996 navázala na více než 50ti letou tradici výroby plastů v Lanškrouně a do nabízených služeb přidala v roce 2004 i dodávky lisovaných plastových dílů. V současné době se tedy zabývá zámečnictvím, nástrojářstvím, výrobou, obchodem a službami neuvedených v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Její činností jsou dodávky kovových dílů zastříknutých nebo montovaných do plastů a dodávky kov – plast z jednoho místa s jednou kompetencí a zodpovědností. Dnes má firma okolo 700 zaměstnanců a roční obrát v roce 2014 činil zhruba 30 milionů EUR. Největší podíl výrobní produkce je v lisování plastů. Z 95 % výrobní produkce je pro automobilový průmysl (O nás - historie), (Klíčová data).

FORMPLAST Purkert, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1992 jako konstrukční kancelář vstřikovacích forem. V dnešní době se orientuje na výrobu forem a lisování technických dílů. Je vybavena nejmodernějšími technologiemi pro výrobu vstřikovaných forem a lisování technických dílů pro automobilový, elektrotechnický a textilní průmysl. Je certifikována dle EN ISO 9001:2008, EN ISO 14001:2004 a ISO/TS 16949:2009. Firma má okolo 590 zaměstnanců (O nás).

Isolit – bravo spol. s r.o.

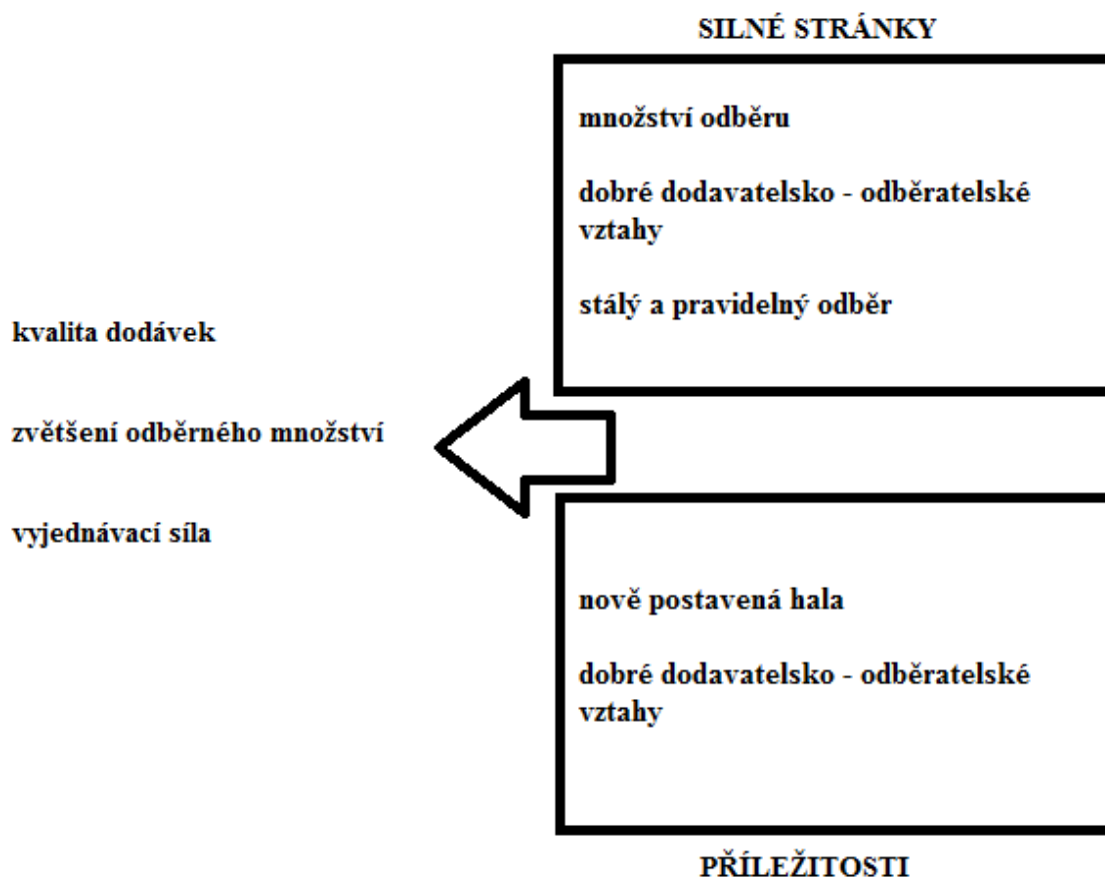
Isolit – bravo spol. s r.o. je ryze českou firmou. Hlavními zákazníky jsou především automobilový průmysl a odvětví elektrotechniky. Firma má v průměru 650 zaměstnanců a roční obrát se pohybuje okolo 1,1 miliardy Kč, přičemž export činí 75 % (Úvod).

Alema s.r.o.

Tato společnost se zabývá lisováním kovů, vstřikováním plastů a montáží. Zabývá se především návrhy a konstrukcí dílů a polotovarů, konstrukcí forem a lisováním kovových i plastových dílů. Zajišťuje i případnou montáž z vyrobených dílů. Firma má certifikace ČSN EN ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009 (Úvod – O společnosti).

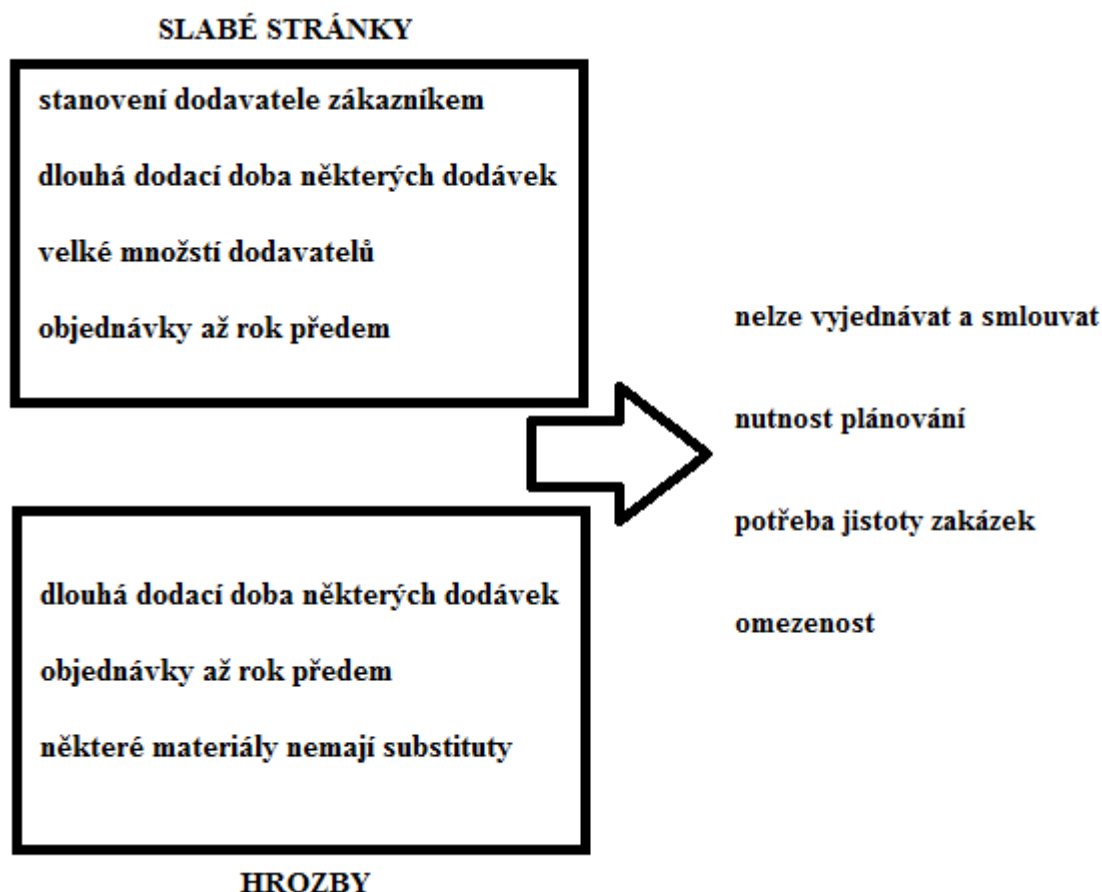
3.4.2 SWOT ANALÝZA

Ve SWOT analýze bude nejlepší zaměřit se na vztah firma – dodavatel. Nalezneme zde silné i slabé stránky. Dále je v analýze možné zviditelnit hrozby a příležitosti. Informace uvnitř SWOT jsou vypovídající i o tom, že zákazník firmy má přímou možnost stanovit si konkrétního dodavatele materiálu, což firmě značně omezuje možnost vyjednávání a společnost tak nemá ani nemůže mít velkou vyjednávací sílu a má nulovou možnost nějakým způsobem ovlivnit cenu či kvalitu.



Obr. 10: SWOT analýza - silné stránky a příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti).

Hlavními silnými stránkami společnosti je stálost, pravidelnost a poměrně velké množství objednávaného materiálu. Další velkou výhodou jsou oboustranně výhodné dodavatelsko – odběratelské vztahy. Přinášejí možnost podrobnější specifikace požadavků. Roste vyjednávací síla a spolupráce je lepší, neboť si obě strany snaží vyjít vstříc (tzv. jednání win – win). Společnost pak může očekávat, že dodávky budou kvalitní, včasné a bez větších obtíží. Dobré vztahy jsou výhodou i pro dodavatele. V případě, že se něco pokazí, je společnost do určité míry více tolerantní a dá se počítat se spíš vstřícným řešením striktním. Společnost dostavěla v nedávné době novou halu. To je nejen velkým předpokladem pro zvyšování objednávek, ale to přináší i možnost rozvoje a vlastního podílu na výzkumu a vývoji.



Obr. 11: SWOT analýza - slabé stránky a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti).

Každá mince má dvě strany, a to samé platí i o SWOT analýze. Druhou částí této velmi známé analýzy jsou slabé stránky a hrozby. Ve společnosti fortell s.r.o. je na jednu stranu velkou nevýhodou možnost zákazníka samostatně si vybrat a vyjednat předem určeného dodavatele. To může znamenat ztíženou pozici firmy. Společnost pak nemá velkou vyjednávací moc a je tím nucena přijmout i podmínky, jež jsou pro firmu nevýhodné. Je-li to však přání zákazníka, je nutno je respektovat. Další slabou stránkou nebo spíše hrozbou je, že některé materiály se vyrábějí pouze na dvou, případně třech místech na světě. Jsou vytvářeny na míru, proto je nutno dodržovat bezpečnost práce a není možnost substitutů.

3.5 Nákup a jeho proces

Tato kapitola slouží k přiblížení nákupu a jeho procesu. Je to jedna ze dvou stěžejních aktivit společnosti z pohledu tématu této diplomové práce.

Vnitřní směrnice společnosti: Postup č. 5 Nákup – vydání č.6. platná od 19. 12. 2016, popisuje postup pro nákup. Hlavním účelem této směrnice je stanovit v návaznosti na normu ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 závazné zásady, postupy, zodpovědnosti a pravomoci pro nákup. Postupy stanovené v tomto ustanovení společnosti jsou platné pro veškeré činnosti spojené s nákupem. Jsou závazné pro všechny pracovníky podílející se na těchto činnostech. Za proces Nákup je zodpovědný Manažer nákupu (fortell s.r.o., 2015).

Služby

Nejprve vedoucí střediska nebo jím pověřený pracovník zadá požadavek v databázi Entry nebo Z/2008/4 a následně jej předloží vedení společnosti ke schválení. Poté manažer nákupu na základě schválení požadavku vedením společnosti vystaví příslušnou objednávku. Tyto objednávky jsou předávány poskytovatelům pomocí e-mailu, faxu, poštou případně osobně (fortell s.r.o., 2015).

Za nakupované služby se ve společnosti fortell s.r.o. považují bezpečnostní služby, doprava, likvidace odpadů, úklidové služby, kooperace, úřední ověřování, revize, kalibrace měření, externí školení, poradenství, údržba zařízení atd.

Kooperace

Kooperace jsou nakupovány dvěma možnými způsoby:

1. Uzavřením SOD (smlouvy o díle Z/2008/2) s vybraným dodavatelem
 - dodavatel je vybrán na základě výběrového řízení (minimálně ze 3 firem) při zpracování konkrétní nabídky (vedení společnosti, případně vedením příslušného střediska)
2. Objednávkou v databázi Entry nebo objednávkou ZOJ/06/3 (na základě výběru ze dvou a více firem)
 - změny v průběhu výroby (požadované vícepráce nebo kooperace menšího rozsahu) nepodchycené smluvně zabezpečuje vedoucí daného střediska

Vedoucí příslušného střediska provádí výběr dodavatelů na konkrétní kooperaci. Na základě výběru předá vedoucí střediska, případně jím pověřený pracovník, požadavek v databázi Entry nebo písemný požadavek Z/2008/4 vedení společnosti a po jeho schválení bude vystavena objednávka pro vybranou firmu (fortell s.r.o., 2015).

Základní materiál

Při nákupu základního materiálu je zadán požadavek v databázi Entry nebo požadavek Z/2008/4 vedoucím střediska nebo jím pověřeným pracovníkem. Manažer nákupu na základě telefonického či písemného projednání materiálu vystaví příslušnou objednávku v databázi případně ZOJ/06/3. U objednávek základního materiálu je vyžadováno prohlášení o shodě a dodání přes certifikovaný systém (fortell s.r.o., 2015).

Režijní materiál

Tento druh materiálu je nakupován v nezbytně nutném množství – je uložen v provozních kancelářích na vyhrazeném místě. Jeho evidence není vedena (jedná se o okamžitý odpis). Dodací list s potvrzením příjmu je uložen v účetnictví. Jedná se tedy především o papírenské zboží, hygienické potřeby a jiné.

Požadavky na režijní materiál přijímají od svých podřízených vedoucí středisek a nahlásí je na sekretariát nebo vyhotovují požadavek v databázi Entry a předkládají jej vedení společnosti ke schválení. Sekretariát nebo Manažer nákupu vystaví příslušnou objednávku (fortell s.r.o., 2015).

3.6 Hodnocení dodavatelů

Tato kapitola je zaměřena na téma této diplomové práce nejvíce. Popíše zde současnou situaci hodnocení dodavatelů – proces hodnocení jako takový a vzory formulářů pro hodnocení vytvořených v Excelu. Zaměřím se také na současné dodavatele, jejich výsledky, a zhodnotím klady a zápory současné metody hodnocení.

3.6.1 Postup hodnocení dodavatelů

Na základě výběrového řízení provádí manažer nákupu ve spolupráci s vedoucím střediska a manažerem kvality vyhodnocení dodavatelů materiálu a služeb, a to minimálně jednou ročně.

Zdrojem informací o dodavatelích jsou zkušenosti z dříve poskytnutých dodávek materiálu a služeb (vyhodnocování vlastních záznamů – sledování reklamací dodávek apod.) a informace získané z tisku, z odborných časopisů, nebo informace přímo od poskytovatele dodávek materiálu a služeb. Vlastní hodnocení dodavatelů se provádí dle postupu ve formuláři ZOJ/06/1.

Firma fortell s.r.o. používá pro hodnocení dodavatelů vlastní soubor vytvořený v Excelu. Nejprve jsou stanovena jednotlivá kritéria, která mají určité bodové rozhraní a procentuální ohodnocení. Tato kritéria umožňují několik možností odpovědi (fortell s.r.o., 2015).

Následně se v daném kritériu zvolí odpověď, které je přiřazeno určité procentuální ohodnocení. Toto procentuální ohodnocení se vynásobí maximálním možným počtem bodů a tím vznikne výsledný počet bodů v tomto kritériu. Na základě součtu veškerých bodů se daný dodavatel zařadí do příslušné kategorie (fortell s.r.o., 2005). Hodnocení dodavatelů provádí firma jednou ročně, vždy na začátku kalendářního roku, tj. v lednu případně v únoru. Takto prováděná klasifikace, hodnocení a zjišťování jeho jednotlivých částí je velmi časově náročná. Ve firmě není totiž zaveden jednotný systém, který by sbíral potřebné údaje a tím ulehčil hodnotícímu manažerovi práci při sběru informací k dodávkám, kvalitě dodávek, reklamám aj.

3.6.2 Kategorie dodavatelů

Firma fortell s.r.o. rozřazuje své dodavatele do čtyř možných skupin. V následující tabulce jsou tyto skupiny znázorněny včetně jejich bodového rozmezí.

Tab. 4: Skupiny dodavatelů (vlastní zpracování dle podkladů firmy).

Dodavatel	Skupina dodavatele	Maximum bodů	Minimum bodů
Vyhovující dodavatel	A	100	90
Vyhovující dodavatel	A / B	89	80
Podmínečně vyhovující dodavatel	B	79	60
Nevyhovující dodavatel	C	59	0

Při náhledu do závěrů hodnocení dodavatelů předchozích období lze usuzovat, že toto bodové rozhraní je pro dodavatele příliš mírné. Všichni až na pár výjimek se zařazují do skupiny dodavatele „A“. Do této skupiny, jak již označení říká, jsou zařazeni ti nejlepší. Dalo by se říci, že nám tento fakt nedává mnoho možností k vyjednávání ani k znatelnějšímu zlepšování. Při detailnějším zkoumání hodnocení dodavatelů minulých let lze zaznamenat, že dodatelé se meziročně jak bodově, tak zařazením do skupiny, mnoho nemění. Můžeme to označit jako stagnaci v oblasti hodnocení dodavatelů.

3.6.3 Kritéria a jejich bodové a procentuální ohodnocení

Společnost má šest hlavních kritérií. Ve třech případech firma rozšiřuje hlavní kritérium o několik dalších podkritérií, což umožňuje specifikaci požadavků vzhledem k dodavatelům. Celá tabulka dle zpracování firmy fortell s.r.o. vypracovaná v MS Excel je zobrazena v příloze diplomové práce.

Platební podmínky (doba splatnosti) – maximum 9 bodů

~ 45 dní a více	100 %	9,0 bodů
~ 30 dní	90 %	8,1 bodu
~ méně než 30 dní	70 %	6,3 bodu
~ platba předem, dobírka	50 %	4,5 bodu

Kritérium platebních podmínek je pro každou firmu velmi důležité, čím delší možnost splatnosti má firma, tím pro ni lépe. Naopak splatnost formou dobírky či dokonce platbou předem je pro firmu velmi nevýhodná, neboť společnost musí mít předem již finanční prostředky na zaplacení něčeho, co ještě nedostala.

Dodací podmínky – maximum 9 bodů

~ včetně dodání na místo	100 %	9,0 bodů
~ ze závodu (ujednané místo)	90 %	8,1 bodu

Dodací podmínky jsou zde velmi jednoduše rozděleny. Pro firmu je dle zadání bodového (či procentuálního) hodnocení pouze méně výhodné dodání mimo závod (tj. na ujednané místo). Dle mého názoru by v tomto měla firma hodnotit mírně přísněji, neboť dodání ze závodu pro ni znamená zajistit další převoz mezi sjednaným místem a výrobní halou firmy.

Kvalita – maximum 30 bodů

- ***Kvalita dodávky (obal, značení) – maximum 10 bodů***

~ bez problémů	100 %	10 bodů
~ 1x problém za 12 měsíců	90 %	9 bodů
~ 2x problém za 12 měsíců	80 %	8 bodů
~ 3 a více krát problém za 12 měsíců	50 %	5 bodů

- ***Kvalita dodávaného materiálu (neshoda dodávek: reklam. % z celkového objemu) – maximum 10 bodů***

~ bez problému	100 %	10 bodů
~ 0,01 % - 0,50 % za 12 měsíců	90 %	9 bodů
~ 0,51 % - 1,50 % za 12 měsíců	80 %	8 bodů
~ 1,51 % a více za 12 měsíců	50 %	5 bodů

- ***Vyřizování reklamací + nezbytné dokumenty – maximum 10 bodů***

~ reaguje ihned – do týdne	100 %	10 bodů
~ reaguje opožděně – do 14 dní	90 %	9 bodů
~ reaguje až po urgenci	50 %	5 bodů
~ nereaguje	0 %	0 bodů

Při hodnocení je kvalita stěžejní. Dělí se do tří kritérií. Kvalita dodávky řeší, kolik problémů za rok (tj. období 12 měsíců) vznikne. Druhé kritérium, kvalita dodávaného materiálu, je odvozeno od reklamací v % z celkového objemu dodávek. Třetím kritériem je vyřizování reklamací. Zde by byla vhodná jiná bodová stupnice. Opožděná reakce a reakce po urgenci by měla být hodnocena přísněji, neboť pro firmu je důležité, aby reklamace byly vyřizovány co nejdříve.

Kapacita – maximum 30 bodů

- ***Dodržení termínů – maximum 15 bodů***

~ včasná dodávka ± 3 dny	100 %	10 bodů
~ nevčas $\pm 4 - 7$ dní	90 %	9 bodů
~ nevčas $\pm 8 - 14$ dní	80 %	8 bodů
~ nevčas ± 15 a více dní	50 %	5 bodů

• ***Dodržení kapacity dodávek – maximum 15 bodů***

~ ± 0 – 5 % rozdíl v množství	100 %	10 bodů
~ ± 6 – 12 % rozdíl v množství	90 %	9 bodů
~ ± 13 – 24 % rozdíl v množství	80 %	8 bodů
~ ± 25 % a více rozdíl v množství	50 %	5 bodů

Posuzování kapacity je rozdělenou do dvou částí. V první části jde o dodržování termínů a v druhé o dodržení kapacity dodávky. Dodržování termínů je velmi důležité, neboť se od dodávek odvíjí následné práce ve firmě a následně také doručování zákazníkovi. Spokojenost zákazníka by měla být na prvním místě, a proto bych zpoždění dodávek hodnotila přísněji, aby se nestávalo příliš často, že dodavatel doručí dodávku později, než je dohodnutý termín. Pokud se toto opoždění dodávky opakuje, pak by měl být dodavatel postižen nějakými sankcemi. Dodržení kapacity je také důležité, opět se od dodání objednaného množství odvíjí následné práce s materiálem ve firmě a tím pádem i včasné dokončení zakázky pro zákazníka.

Certifikace (systém managementu jakosti) – maximum 20 bodů

~ ISO / TS 16949 nebo ISO 9001	100 %	20 bodů
~ připravuje se	50 %	10 bodů
~ žádný	0 %	0 bodů

Z rozdělení bodového hodnocení je patrné, že pro firmu fortell s.r.o. je velmi důležité, aby dodavatel měl certifikaci. Zde je hodnocení velmi dobře rozloženo.

EMS (ISO 14001) – maximum 2 body

~ ano	100 %	2 body
~ připravuje se	50 %	1 bod
~ žádný	0 %	0 bodů

Jelikož se jedná o environmentální systém managementu, pak je opět vidět, že pro firmu je důležité, aby dodavatelská firma měla tento systém dle normy ISO 14001.

Kritéria hodnocení jsou postavena na individuální práci jednotlivých středisek, dále na základě zkušenosti manažera nákupu a také na specifických podmínkách dodavatelů a odběratelů. Na základě rozhovoru s manažerem nákupu je nutno také konstatovat, že

kritérium reklamací může být do jisté míry zkreslené, neboť jak manažer zmínil, velké množství reklamací je řešeno spíše obchodně, na základě dobrých vztahů. To by znamenalo, že se některé reklamace ani do tohoto hodnocení nemusí zaznamenat. Dodací podmínky, myšleno tím místo doručení, jsou hodnoceny vcelku malým bodovým rozhraním. Co se týče normy ISO 14001, je zde vidět, že pro společnost není zcela zásadní, zda ji dodavatel má či ne, proto je bodována pouze dvěma body. Kritéria absolutně nezahrnují položku ceny. Tato absence je založena opět na specifických požadavcích na dodávaný materiál a podmínkách jeho dodání, kdy kolikrát je dodací lhůta několik týdnů nebo objednávky jsou prováděny na rok dopředu. Některé druhy materiálu jsou stanovené na základě požadavků zákazníka společnosti fortell s.r.o. a některé druhy materiálů potřebné k výrobě nemají žádné substituty. Je tedy velmi neefektivní a bylo by i značně zavádějící toto kritérium sledovat a hodnotit.

3.6.4 Možnost hodnocení dodavatelů v programu Entry

Software, který společnost fortell s.r.o. využívá, nabízí i možnost hodnocení dodavatelů. Software propojuje jednotlivá data s hodnocením. To by pro manažera, který hodnotí dodavatele, znamenalo, že by nemusel pracně sestavovat a vyplňovat již zmíněnou tabulku. Důležité však je, jaká kritéria a jaké bodování nabízí výše zmíněný software Entry.

Hodnocení je rozděleno do tří sekcí. První sekcí je *kvalita*, která obsahuje čtyři podkritéria.

- ***Certifikace – maximum 10 bodů***

- | | |
|--------------------------------------------------------------|---------|
| ~ certifikovaný systém dle ISO TS 16949 | 10 bodů |
| ~ certifikovaný systém dle ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 | 8 bodů |
| ~ certifikovaný systém dle ISO 9001 | 5 bodů |
| ~ systém v přípravě (ISO TS 16949, 9001, 14001, OHSAS 18001) | 2 body |

- ***Dodavatelský servis (počet všech dodávek / počet všech reklamovaných dodávek) – maximum 6 bodů***

- | | |
|----------------------------------|--------|
| ~ max. 1 reklamace na 10 dodávek | 6 bodů |
| ~ max. 2 reklamace na 10 dodávek | 3 body |

- **Reklamacie kvalitativní za měsíc – maximum 7 bodů**
 - ~ bez kvalitativní reklamace 7 bodů
 - ~ 1 kvalitativní reklamacie 5 bodů
 - ~ 2 kvalitativní reklamace 2 body
- **PPM (počet vadných kusů / 1 milion dodaných kusů) – maximum 7 bodů**
 - ~ 20 ppm / měsíc 7 bodů
 - ~ 40 ppm / měsíc 5 bodů
 - ~ 60 ppm / měsíc 2 body
- **Dodávání certifikátů a bezpečnostních listů – maximum 5 bodů**
 - ~ bez upomínek 5 bodů
 - ~ s upomínkou 2 body
 - ~ po upomínkách a s problémy 1 bod
- **Řízení 8D reportu – maximum 3 body**
 - ~ v požadovaných termínech 3 body
 - ~ se zpožděním 1 den 1 bod
- **Komunikace – maximum 2 body**
 - ~ komunikuje a řeší problémy 2 body
 - ~ komunikace a řešení s menším problémem 1 bod

Jako druhý sektor hodnocení dodavatelů zařadili autoři softwaru sektor **nákup**.

- **Cena – maximum 10 bodů**
 - ~ výhodná cena ve srovnání se substituty byla snížena 10 bodů
 - ~ výhodná cena ve sledovaném období nebyla snížena 8 bodů
 - ~ cena ve sledovaném období zůstala stejná 4 body
- **Dodávání – maximum 10 bodů**
 - ~ dodání s předstihem nebo v termínu 10 bodů
 - ~ opoždění dodávky o 1 den 8 bodů
 - ~ opoždění dodávky o 2 dny 4 body
- **Reakce na změny – maximum 10 bodů**
 - ~ vždy ihned reaguje na urgenci 10 bodů
 - ~ reaguje na změny po urgenci 8 bodů
 - ~ reaguje na změny až po několika urgencích 4 body

- **Technické požadavky – maximum 3 body**
 - ~ vstřícnost a ochota řešit technické požadavky 3 body
 - ~ výhrady k řešení technických požadavků 2 body
- **Komunikace – maximum 2 body**
 - ~ komunikuje a řeší problémy 2 body
 - ~ komunikace a řešení s menším problémem 1 bod

Posledním sektorem, který zde nějakým způsobem software zohledňuje, je **logistika**.

- **Objednací lhůta – maximum 10 bodů**
 - ~ do 4 týdnů, potvrzuje objednávku 10 bodů
 - ~ do 4 týdnů, nepotvrzuje objednávku 8 bodů
 - ~ do 8 týdnů, potvrzuje objednávku 6 bodů
 - ~ nad 8 týdnů, potvrzuje objednávku 4 body
 - ~ nad 8 týdnů, nepotvrzuje objednávku 2 body
- **Splatnost – maximum 10 bodů**
 - ~ do 60 dnů a více 10 bodů
 - ~ do 30 dnů 6 bodů
 - ~ do 14 dnů 4 body
 - ~ platba předem nebo v hotovosti 0 bodů
- **Komunikace – maximum 2 body**
 - ~ komunikuje a řeší problémy 2 body
 - ~ komunikace a řešení s časovým zpožděním 1 bod

Když porovnáme hodnocení, které nabízí firmou používaný software a hodnocení, které si na základě zkušeností vytvořil manažer nákupu, lze jasně vidět nedostatečnost a nevhodnost použití hodnocení pomocí firemního softwaru. Další problém by nastal při skutečnosti, že firma má několik středisek a pro hodnocení rozděluje tři zcela odlišně fungující skupiny středisek. Toto vše je neslučitelné s používáním hodnocení dodavatelů dle možností softwaru, který má společnost momentálně k dispozici.

3.6.5 Samoaudit dodavatele

Společnosti fortell s.r.o. nejen že hodnotí své dodavatele, ale také je nechává samohodnotit se pomocí samoauditů dodavatele. Pro toto hodnocení má firma vytvořený soubor v MS Excel, který si jednotliví dodavatelé sami vyplní a následně zašlou zodpovědné osobě firmy fortell s.r.o. (fortell s.r.o., 2006).

Postup výpočtu a zjištění zařazení dodavatele do skupiny, viz kapitola 3.5.2, není složité. Dodavatel odpovídá na jednotlivé dotazy nejen slovně, ale také bodovým hodnocením dle následujícího principu (fortell s.r.o., 2006):

Tab. 5: Bodové hodnocení s popisem (Zdroj: vlastní zpracování dle souboru MS Excel Samoaudit_dodavatele).

Bodové hodnocení	Popis bodového hodnocení
0	nehodnoceno – subjekt povinnosti nepodléhá / není relevantní
1	Nesplněno
2	nutno zlepšit, upřesnit, dopracovat
3	Uspokojivě
4	bez připomínek

Tento soubor vypracovaný společností fortell s.r.o., ze kterého jsem čerpala data, je pro větší přehled a konkretizaci přiložen v příloze diplomové práce.

Samoaudit dodavatele je jistou snahou zapojit dodavatele do hodnocení, a také mít možnost porovnání, jak se dodavatelská firma vidí sama a jak ji vidí společnost odběratele. Pro možnost shody samoauditů dodavatele a hodnocení společnosti jejich dodavatelů je důležité, aby hodnocení bylo prováděno na základě faktů, obě strany aby měly pokud možno objektivní náhled a byly schopny své bodování a rozhodnutí obhájit. Jestliže následně dochází k porovnání výsledků samoauditů s hodnocením dodavatelů firmou, je možné zjistit, zda mají obě strany na tutéž věc stejný pohled. Reálně se jeví tato oblast jako složitější, není zde ani využit celý potenciál porovnávání. Z důvodu nedostatku času k porovnání vlastního hodnocení dodavatelů a jejich jednotlivých výsledků samoauditů času nedochází. Dle mého názoru je to na škodu věci, protože obě

strany mohou mít na danou problematiku jiný náhled a vyřešení nesrovnalostí může být nejasné či komplikované.

3.6.6 Nouzový plán

Firma dále vytvořila dotazník, který má sloužit k zjištění, jak by jednotliví dodavatelé řešili nouzové situace. Tato tabulka je rozdělena do devíti bodů. Na dodavateli je, aby zapsal odpovědi. Nouzový plán obsahuje dotazy, jež se týkají hodnocení rizika opravy či poruchy, možnosti substituce výroby dodávaného materiálu, protipožární ochrany, záložních zásob či kontaktních osob. I na tomto řekněme manuálu nouze lze vidět, že se firma snaží být připravena na jakoukoli nenadálou situaci.

Z tohoto dotazníku je patrné, že podnik zajímají především aspekty nouzového plánování. Dotazy směřují na oblast zajištění výchozí materiálu (zda se používá standardní materiál nebo je vyžadován speciální). Dále se dotazník zaměřuje na používané nástroje a stroje (jde o zhodnocení poruchovosti, doby, kdy může být nástroj mimo výrobu nebo zda jsou dostupné náhradní díly). Dalším bodem je možnost zajištění případné náhradní výroby (s možností této výroby i v zahraničí). Předposledním aspektem jsou zvláštní rizika (jestli nějaká existují a jakým způsobem je lze omezit). Poslední část je zaměřena na protipožární ochranu (dodržování zákonných předpisů, protipožární alarmy a další protipožární opatření). Další otázky jsou zaměřeny na uložení ve skladu, zabezpečení proti krádeži, záložní zásoby a na kontaktní osoby. Viz příloha č. 2 (fortell s.r.o., 2007).

3.7 Závěr analýzy současné situace

Prvním nedostatkem v hodnocení je zařazení jednotlivých dodavatelů do skupin. Při pohledu na hodnocení dodavatelů za poslední dva až tři roky je vidno, že většina dodavatelů spadá do skupiny „A“. Tato skupina označuje dodavatele nejlepší z nejlepších, u nich už není mnoho prostoru pro zlepšování. Dodavatelé v této skupině by tedy měli být, dá se říci, dokonalí a bezchybní. Při detailnějším nahlédnutí do hodnocení dodavatelů také můžeme vidět, že rok co rok jsou dodavatelé hodnoceni zhruba stejně. Buď jsou tedy opravdu stabilně kvalitní anebo je hodnocení málo kritické, nezohledňuje byť i malé odchylky, jež ale mohou být ve výsledku důležité. Z výsledků hodnocení dodavatelů lze závěrem konstatovat, že dodavatelé stagnují.

Při zkoumání jednotlivých kritérií je patrné, že splatnost na dobírku či předem firma oprávněně vnímá jako velmi nevýhodné. Jelikož firma potřebuje materiál, který jinak než na roční předobjednávku a platbu předem není možné získat, dá se říci, že toto kritérium může být v jistých případech značně zkreslující. Nicméně i přesto je pro firmu logicky výhodná pozdější splatnost jejich závazků, a ještě lepší by bylo mít k tomu pohledávky s co nejnižší splatností. Dalším důležitým kritériem je řešení reklamací. Firma vyrábí značné množství výroby na zakázku, je pro ni proto nezbytně nutné, aby reklamace dodávek byly řešeny v co nejkratší době. Pozdní a zdlouhavé reklamace by mohly pozdržet deadline zakázek, což by mohlo vést k nespokojenosti zákazníků. S tímto kritériem souvisí i další kritérium, a to včasné dodávky materiálů. Dodržování stanovených termínů je pro firmu důležité jak ze strany dodavatelsko – odběratelských vztahů z pohledu firma – dodavatel, tak i ze strany firma – zákazník. Jako vhodné opatření proti pozdním dodávkám bych viděla zavedení jistých sankcí, které by byly udělovány po opakovaném zpoždění a nedodržení termínů dodavateli.

Kritéria, jež nabízí software, využívaný firmou v ostatních procesech, např. v účetnictví, byla pro hodnocení dodavatelů naprosto nevhodná. Proto manažer nákupu na základě svých letitých zkušeností ve spolupráci s jednotlivými středisky sestavil vlastní hodnocení dodavatelů, které již v rámci možností odpovídá realitě, možnostem a podmínkám dodávek materiálu a služeb, specifickým pro daný obor. Mezi kritérii se neobjevuje cena. V případě této společnosti není totiž cena zásadním ukazatelem pro hodnocení. Jelikož firma potřebuje k výrobě rovněž materiál, který není běžně dostupný, často pro něj neexistují ani substituty, pak je kritérium ceny zcela neefektivní a není potřebné je sledovat. Toto kritérium by bylo dosti zavádějící a někdy i nemožné hodnotit.

Dalším konstatováním v pozitivním smyslu je vstřícnost v dodavatelsko – odběratelských vztazích. Manažer nákupu a dodavatelé se případné nesrovnalosti v dodávkách či nějaké reklamace snaží řešit spíše po obchodní stránce, což vede k lepším vztahům, a také k rychlejšímu řešení.

Na závěr této kapitoly je nutno poznamenat, že tento formulář hodnocení vytvořený v Excelu je sice velmi propracovaný a vyhovující požadavkům manažera nákupu, nicméně práce s ním je časově velmi náročná. Firma má v celkovém množství zhruba 130 různých dodavatelů. To není zrovna malé množství.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cílem této kapitoly je navrhnout změny současného stavu hodnocení dodavatelů ve společnosti. Zaměřím se na několik možných variant. Jednou z nich je porovnávání výsledků hodnocení dodavatelů v současné podobě s výsledky samoauditů. Další je propojenost celého systému, a tím tedy ulehčení hodnocení dodavatelů v současné podobě – kritéria, bodové hranice a dělení do skupin. Třetím návrhem je zpřísnění kritérií, které by vedlo k možnosti neustálého zlepšování dodavatelsko – odběratelských vztahů. Na závěr je tu návrh na změnu komplexní metodiky hodnocení dodavatelů – fuzzy logika.

4.1 Porovnávání závěrů hodnocení dodavatelů s výsledky samoauditů

Jako první návrh na zlepšení navrhuji porovnávání závěrů získaných vlastním hodnocením dodavatelů s výsledky samoauditů. Firmě by to mohlo přinést širší úhel pohledu na jednu problematiku. Mohla by konfrontovat výsledky a tím dosáhnout větší objasnenosti nedostatků jednotlivých dodavatelů. Díky samoauditů by dále mohla zjistit, jaký pohled má sám na sebe daný dodavatel, čímž by zároveň mohla sledovat, zda je přehnaně sebejistý, dostatečně sebekritický a především, zda se jejich vnímání shodují či ne.

Jelikož ve firmě již existuje formulář určený pro samoaudit, pak by bylo vhodné toho využít a pokusit se z informací v něm poskytnutých vytěžit co nejvíce pro prospěch firmy.

4.2 Změna frekvence hodnocení

V současné době firma hodnotí dodavatele jednou ročně. U již stávajících dodavatelů bych zvýšila tuto časovou frekvenci z jednou ročně alespoň na dvakrát za rok. Co se týče nových dodavatelů, pak bych časový horizont změnila na hodnocení dodavatelů na interval ještě kratší - jednou za čtvrt roku. Toto zkrácení časového intervalu by v obou případech vedlo ke zvýšení informovanosti. Díky pravidelnému a častému hodnocení by firma mohla zachytit včas signály hrozících problémů. To, že se dodávky některého z dodavatelů zhoršují, je pozorovatelné průběžně. Situace v tomto směru (kvalita, dodací podmínky a jiné) se nemění ze dne na den, ale lze díky trendu v hodnocení dodavatelů tento jev spatřit dříve a být následně připraven na tuto komplikaci reagovat.

4.3 Změna slovního hodnocení kategorií dodavatelů

V současné době společnost využívá následující slovní zařazení do kategorií:

Tab. 6: Slovní vyjádření kategorií dodavatelů (Zdroj: interní data společnosti).

Dodavatel	Skupina dodavatele	Maximum bodů	Minimum bodů
Vyhovující dodavatel	A	100	90
Vyhovující dodavatel	A / B	89	80
Podmínečně vyhovující dodavatel	B	79	60
Nevyhovující dodavatel	C	59	0

Společnosti bych doporučila pozměnit toto slovní vyjádření, které je znatelně nejasné a ne zcela vypovídající. Můj návrh je následující (při zachování bodových hranic jednotlivých kategorií):

Tab. 7: Návrh nového slovního vyjádření kategorií dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).

Dodavatel	Skupina dodavatele	Maximum bodů	Minimum bodů
Dodavatel bez výhrady	A	100	90
Dodavatel s mírnou výhradou	A / B	89	80
Dodavatel s větší výhradou	B	79	60
Nevyhovující dodavatel	C	59	0

Na základě tohoto slovního vyjádření by bylo na první pohled patrné, do jaké kategorie dodavatel spadá. V tomto případě by bylo také nutné definovat význam „malá výhrada“, „větší výhrada“. Dále by bylo vhodné pro dané kategorie stanovit jednotlivé postupy nápravy či případné sankce.

Dodavatel s mírnou výhradou je takový dodavatel, který má menší nedostatky v kapacitě, dodacích podmínkách či platebních podmínkách. Nicméně by to neměl být dodavatel, který má problémy s kvalitou.

Dodavatel s větší výhradou je takový dodavatel, jenž se potýká s většími problémy v kapacitě, reklamách, má pro společnost tvrdší platební podmínky (například platba předem nebo do 14 dní). Může to být ale také dodavatel, který bude společnosti dodávat materiál mimo závod čili ne přímo do závodu.

Nevyhovující dodavatel je takový dodavatel, jenž nesplňuje základní požadavky na kvalitu, má problémy s kapacitou i kvalitou, tedy nejlepší by bylo pokusit se ho substituovat spolehlivějším dodavatelem.

4.4 Přísnější bodové hodnocení jednotlivých kategorií

Při prozkoumání veškerých dostupných informací ohledně hodnocení dodavatele lze zjistit, že skoro všichni dodavatelé (celkem jich je kolem 150) dosahují velmi dobrého hodnocení a jsou tak zařazeni do kategorie A. Tento jev jsem zaznamenala v obou sledovaných letech (2015 i 2016). To vzbuzuje dojem, že jsou všichni dodavatelé dokonalí a není u nich co zlepšovat, což se mi ze zkušenosti a praxe v zaměstnání jeví jako nepravděpodobné. Vždy je co zlepšovat. Proto společnosti navrhuji mírně zpřísnit kritéria, aby se zde vytvořila možnost pro zlepšování.

V současnosti se bodové výsledky pro zařazení dodavatele do konkrétní hodnotící skupiny dělí takto:

Tab. 8: Současné bodové hranice kategorií dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti).

Dodavatel	Skupina dodavatele	Maximum bodů	Minimum bodů
Vyhovující dodavatel	A	100	90
Vyhovující dodavatel	A / B	89	80
Podmínečně vyhovující dodavatel	B	79	60
Nevyhovující dodavatel	C	59	0

Jelikož jsou skoro všichni dodavatelé (až na pár výjimek) v kategorii A, pokusím se mírně zpřísnit kategoriální bodování. Tato situace, kdy většina dodavatelů spadá do první kategorie, tedy do skupiny „Vyhovující dodavatel“, nedává společnosti ani dodavatelům moc velkou motivaci ke zlepšování a posun kupředu.

Tab. 9: Návrh nových bodových hranic kategorií dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).

Dodavatel	Skupina dodavatele	Maximum bodů	Minimum bodů
Vyhovující dodavatel	A	100	95
Dodavatel s mírnou výhradou	A / B	95	90
Dodavatel s větší výhradou	B	89	80
Nevyhovující dodavatel	C	79	0

K požadavku na zpřísnění jsem dospěla na základě seřazení všech dodavatelů jednotlivých oddělení podle celkového počtu bodů od nejvyššího po nejnižší. Následně jsem našla pomyslnou hranici předělu. Na základě tohoto řazení jsem se rozhodla bodovou hranici jednotlivých kategorií nastavit právě tak, jak je uvedeno v tabulce. Toto porovnání jsem udělala pro všechny tři skupiny středisek a stanovila takovou hranici, aby nebyla demotivující, ale naopak – podněcující ke zlepšování, aby tak nedocházelo ke ztrátě dodavatelů. Dalším stěžejním rozhodnutím pro zpřísnění bodového hodnocení je také domyšlení případných komplikací, které by vznikly při neposkytnutí dostatečné kvality služeb ve všech oblastech kritérií hodnocení dodavatelů. Pokud by dodavatel neměl dodávky v dostatečné kvalitě, mohlo by to firmě přinést značné komplikace, neboť kvalita dodaného materiálu ovlivňuje i kvalitu výsledné zakázky, jež je firmou vyhotovována. Firma dbá na kvalitu na vysoké úrovni, a tu také vyžaduje od svých dodavatelů, s ohledem na očekávaný výsledek. Kvalitní vstupy zajišťují vyšší kvalitu výstupů (pokud je zbytek procesu proveden správně a ve stanovené kvalitě). Pokud by dodávka nebyla dostatečně kvalitní, může to také zvýšit náklady firmy na zakázku, neboť bude muset pravděpodobně vynaložit vyšší náklady na zpracování takové dodávky, pokud chce dosáhnout ve výsledku stejné kvality zakázky jako v případě dodávky kvalitního materiálu.

Tímto zpřísněním by se, na základě dat z roku 2016, posunulo o kategorii níže asi 18 z celkového počtu zhruba 150 dodavatelů, přičemž pouze 2 by se dostali do kategorie B. Tito dva dodavatelé by se do této kategorie přesunuli především z důvodů, že požadují platbu předem a mají výrazně vyšší počet reklamací (více jak 1,5 % z celkového objemu). Vzhledem k tomu, s čím firma pracuje, by se v daných případech muselo zjistit, zda tento

problém je na straně dodavatele, nebo se jedná o chybu, již nelze ovlivnit či jí nějakým způsobem předcházet. Některé zboží se vyrábí na zakázku a možnost reklamací je vysoká, neboť nelze ovlivnit, jaké kvality bude dané zboží ani splnění podmínek.

Zpřísnění podmínek by mohlo vést k jednání mezi společnostmi a dodavateli, zařazenými do skupiny nižší než A. Tato jednání by měla být zaměřena na možnosti nápravy, případně vyjednání lepších platových podmínek.

4.5 Zpřísnění bodování jednotlivých kritérií

Další možností z pohledu jednotlivých kritérií, především pak jejich bodového ohodnocení, je tyto bodové hranice změnit tak, aby byly zvýhodněny pro podnik výhodnější odpovědi a byla by znevýhodněna řešení ekonomicky nevýhodná. Zaměřila jsem se především na ekonomicky významnější kritéria jako je doba splatnosti, platební podmínky, dodržení termínu dodání a dodržení kapacity dodávek. Tato kritéria jsou důležitá pro včasné vyhotovení zakázky. Otázku kvality jsem ponechala stranou s ohledem na to, že v současné situaci nemají dodavatelé s nízkou kvalitou příliš mnoho problémů. Je to způsobeno i tím, že značná část materiálu je vyráběna na zakázku.

V následující tabulce je znázorněna tato změna bodového ohodnocení kritérií včetně porovnání s hodnocením původním.

Toto zpřísnění kritérií by mělo v ukázkovém roce 2016 za následek, že by se celkem ocitlo o jednu kategorii níže, a to místo A v A/B, 36 dodavatelů, z celkového počtu zhruba 150 - 180.

Tab. 10: Návrh nového bodového a procentního ohodnocení kritérií (Zdroj: vlastní zpracování).

	Kritéria hodnocení	Max. bodů	Rozsah hodnocení	% ohodnocení	bodové hodnocení	NOVÉ % ohodnocení	NOVÉ bodové hodnocení
1.	Platební podmínky - doba splatnosti	9	45 dní a více	100 %	9	100 %	9
			30 dní	90 %	8,1	70 %	6,3
			méně než 30 dní	70 %	6,3	30 %	2,7
			platba předem, dobírka	50 %	4,5	0 %	0
2.	Dodací podmínky	9	Včetně dodání na místo	100 %	9	100 %	9
			Ze závodu (ujednané místo)	90 %	8,1	50 %	4,5
4.	Kapacita:	30					
4.1	dodržení termínu dodání	15	včasná dodávka: +/- 1-3 dny	100 %	15	100 %	15
			nevčas: +/- 4-7 dní	90 %	13,5	75 %	11,25
			nevčas: +/- 8-14 dní	80 %	12	50 %	7,5
			nevčas: +/- 15 a více dní	50 %	7,5	25 %	3,75
4.2	dodržení kapacity dodávek	15	+/- 0-5% rozdíl v množství	100 %	15	100 %	15
			+/- 6-12% rozdíl v množství	90 %	13,5	75 %	11,25
			+/- 13-24% rozdíl v množství	80 %	12	50 %	7,5
			+/- 25% a více rozdíl v množství	50 %	7,5	25 %	3,75

Právě s těmito konkrétními dodavateli by se dalo na základě toho následně vyjednávat a pokusit o mírné změny smluvních podmínek mezi odběratelem (společností) a dodavateli ve prospěch společnosti. Dále by to mohlo mít za důsledek nastínění neustálého zlepšování, jež je důležité pro udržení kroku se současnou dobou, a nezáleží na tom, o jakou oblast podnikání se jedná. Vždy je co zlepšovat a výsledky hodnocení dodavatelů by měly poukázat na nedostatky dodavatele, měly by vést nejen ke zlepšování dodavatelsko – odběratelských vztahů, ale také kvality poskytovaných služeb či dodávaného materiálu a zboží.

4.6 Propojení systémů podniku

Jak vyplývá z provedené SWOT analýzy z pohledu odběratel – dodavatel, velkým nedostatkem je přílišná časová náročnost na proces hodnocení dodavatelů. Je to způsobeno tím, že veškeré podklady si musí manažer nákupu obstarat sám, musí si zjistit jednotlivé dílčí části pro hodnocení. Tomu by se dalo předcházet, kdyby společnost měla

software, jež by z centrálního systému a jednotlivých středisek sbíral informace, tyto by zpracoval a dokázal vyhodnotit a následně dle předem definovaných kritérií a bodových hranic by zařadil jednotlivé dodavatele do příslušné kategorie (A, A/B, B nebo C).

V analytické části je analýza hodnocení dodavatelů v software ENTRY, jež společnost fortell s.r.o. využívá pro ostatní agendy, jako je například účetnictví. Problém tohoto softwaru je v nedostačujících kritériích – některá jsou nepotřebná, ale ve většině případů jsou značně nepropracovaná. Podniku, jakým je fortell s.r.o., nevyhovuje současný software také z toho důvodu, že je zde několik středisek, přičemž každé z nich má jiné dodavatele a odlišné procesy.

Vidím dvě možnosti, jak realizovat tento návrh. První možností je požádat společnost, jež sestavuje software ENTRY o přizpůsobení oblasti hodnocení dodavatelů požadavkům společnosti. Druhou možností je zavedení nového softwaru, který by kompletně zpracovával nejen běžnou administrativu, účetnictví a další procesy, které nyní zastává software ENTRY, ale také by byl schopen hodnotit dodavatele komplexně a ve výsledku by vedl ke zjednodušení daného procesu.

5 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Jako nejvhodnější návrh ze všech výše uvedených shledávám spojení tří návrhů a jejich společné zavedení. Prvním je změna frekvence hodnocení, druhým změna slovního popisu jednotlivých kategorií a třetím, hlavním, zpřísnění hodnocení jednotlivých kritérií.

V současné době postrádá firma jistou motivační složku směrem k dodavatelům vyplývající z jejich hodnocení. Jak mi bylo sděleno manažerem nákupu, všichni dodavatelé jsou nahraditelní, a proto bych se zaměřila na přísnější hodnocení, které by mohlo tyto dodavatele motivovat k lepším výkonům a menšímu počtu reklamací či zhoršování kvality. Mohlo by také eliminovat nekvalitní dodavatele a napomoci firmě najít dodavatele lepšího - nejlepšího dodavatele daného produktu či služby.

Co se týče **porovnání závěrů hodnocení dodavatelů s výsledky samoauditu**, jedná se o možnost srovnání, zda pohled dodavatele je shodný s pohledem nás jakožto společnosti. Pokud se dodavatel nějakým způsobem prezentuje a jeho následné chování je odlišné, může to signalizovat případné pozdější problémy. Zřejmě to není vhodný dodavatel pro naše zakázky, neboť by je mohl ohrozit.

Druhý návrh se týkal **změny frekvence hodnocení**. V současné době je hodnocení dodavatelů prováděno pouze jednou ročně, a to jak hodnocení dodavatelů stávajících, tak i nových. Smluvní dodavatele bych hodnotila nejméně jedenkrát za půl roku a nové dodavatele každého čtvrt roku. Hlavní důvodem je předejít možným komplikacím. Pokud budeme pravidelně, vícekrát než jednou za rok, sledovat vývoj v hodnocení dodavatelů, lze jednodušeji rozpoznat signály, které by nasvědčovaly skutečnosti, že dodavatel bude méně kvalitní, že se u něj vyskytnou například platební či další problémy. Toto vše může ohrozit naše zakázky, proto je vhodné zachytit včas případné signály. Nic se nestane ze dne na den a předem již danému zhoršení vždy něco nasvědčuje.

Dalším návrhem je **změna slovního hodnocení kategorií dodavatelů**. Tento návrh, který společnosti předkládám, je přínosný již na první pohled. Nahrazuje současné nepřesné a nevypovídající hodnocení. První dvě kategorie jsou dokonce popisově shodné, což je velmi zkreslující. Mnou navrhované slovní hodnocení odpovídá stavu dané kategorie daleko přesněji. Tento návrh doporučuji realizovat jako první. Jednak není časově náročný, jednak přináší obrovskou přidanou hodnotu pro pochopení.

Čtvrtým návrhem je **zprísnění bodového hodnocení jednotlivých kategorií**. V současné době je hodnocení velmi mírné, neboť většina (98,44 % = 126 dodavatelů ze 128) spadá do kategorie „A“. Tato skutečnost nijak nikoho nemotivuje ke zlepšování a jen upevňuje jeho názor, že současný stav je dokonalý. Realita je však jiná. Nic není dokonalé, ani být nemůže. Proto můj návrh spočívá ve stanovení přísnějšího bodového hodnocení jednotlivých kategorií, především z pohledu možné motivace v oblastech zlepšování služeb a dodávaného materiálu. Hranice jsou stanoveny tak, aby nebyly pro dodavatele devastující, ale naopak motivační. Po změně bodového hodnocení se do kategorie „A“ zařadí zhruba 70,3 % dodavatelů (90 ze 128), dalších 28,9 % by spadalo do kategorie „A/B“ (37 dodavatelů) a jeden (tj. 0,8 %) by bohužel spadl do kategorie „B“. V případě dodavatele spadajícího do kategorie „B“ by bylo třeba zjistit, které z kritérií dosahuje nedostatečného hodnocení, kde se nacházejí hlavní výhrady vůči němu a následně s ním začít jednat o možnosti takového jeho zlepšení, aby se přesunul do kategorie „A/B“. Při zavádění tohoto návrhu bych opustila od sankcí vyplývajících z dané kategorie, spíše bych společnosti doporučila zaměřit se na vyjednávání a případnou úpravu smluvních podmínek tak, aby to bylo výhodné pro obě strany, takzvané jednání win-win.

Předposlední návrh je zaměřen na samotné **zprísnění bodování jednotlivých kritérií**. Současné bodování není nijak přísné. Vyplývá z něj, že i nejhorší možná odpověď v několika kritériích není pro společnost natolik nevýhodná, aby se pokusila s tím nesoúhlasit a vyjednat lepší podmínky (jedná se například o dodací či platební podmínky a dodržování termínů a dodávek). Uznávám, že stěžejním kritériem je kvalita, ale i dodržování kapacity a termínů dodávek shledávám jako podstatné pro včasné dokončení zakázky, i když ve firmě funguje dostatečné zásobování. Navrhla jsem tedy zprísnění čtyř ze šesti kritérií, především těch, které se týkají platebních a dodacích podmínek, dodržení termínů dodání a kapacity dodávek. Na základě realizace tohoto návrhu by nastalo několik změn v celkovém hodnocení dodavatelů a jejich zařazení do jednotlivých kategorií. Důsledkem zprísnění bodování kritérií by bylo, že v kategorii „A“ by bylo 84,4 % dodavatelů (tedy 108 ze 128), do druhé kategorie „A/B“ by se zařadilo zhruba 14 % dodavatelů (18) a do kategorie „B“ by spadali dva dodavatelé (což odpovídá 1,6 %). Návrh byl opět sestaven tak, aby to pro dodavatele společnosti nebylo devastující, spíš motivační. Znovu bych doporučila vyvolat jednání s dodavateli z kategorie „B“, na

kterém by se toto hodnocení konzultovalo, výsledek by vedl ke spolupráci obou stran v oblasti zjednání nápravy a zlepšení nevyhovujících kritérií.

Posledním kritériem je **propojení systémů podniku**. Jelikož hodnocení dodavatelů je vypracováváno formou souboru vytvořeného v Excelu, pak bych firmě doporučila pokusit se tento proces, hodnocení dodavatelů, zajistit pomocí softwaru. Firma používá informační systém pro účetnictví a skladové hospodářství a za pomoci propojení těchto procesů by se ušetřilo nemálo času na vypracování hodnocení dodavatelů. Pokud by byl software dobře naprogramován a dokázal by elegantně spolupracovat s procesem objednávek, účetnictví a skladování, pak by za pomoci nakonfigurování daných procesů nebyl problém hodnocení dodavatelů řešit také v softwaru. Nejen že by to ušetřilo čas osobě vypracovávající hodnocení, ale také by to zjednodušilo proces hodnocení, kdy je zapotřebí nejprve zjistit veškeré potřebné podklady a teprve následně, po jejich prozkoumání, dodavatele hodnotit. Ve výsledku by zrychlený proces byl přínosem pro celou společnost.

Realizace mých návrhů by společnosti nejen ušetřila čas, ale také by napomohla zkvalitnit dodávky služeb a materiálu. Celý proces hodnocení dodavatelů by se zpřehlednil a po určité přechodné době i zjednodušil a zefektivnil.

Pro společnost by nejvhodnějším návrhem byla kombinace přísnějšího hodnocení, změny slovního popisu změny bodového hodnocení kritérií.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla implementace procesu výběru nového dodavatele a návrh možných nových řešení procesu hodnocení dodavatelů. Oba tyto stěžejní cíle byly v diplomové práci splněny a jejich výstup lze najít v kapitole č. 5 – Zhodnocení vlastních návrhů.

Hodnocení dodavatelů je proces, který musí společnost provádět, pokud chce být certifikována pomocí norem ISO, je to jedna z jejích povinností. Je pochopitelné, že většina společností tuto povinnost vztahující se k normě ISO považuje za jistou snahu mít kontrolu nad řízením velkých organizací výrobního charakteru a některé firmy to mohou cítit jako jistou formu byrokracie. Toto je jeden z pohledů na proces hodnocení dodavatelů. Nicméně je velmi důležité se zaměřit na problém i z jiné strany a podívat se na tuto problematiku jiným úhlem pohledu.

Hodnocení dodavatelů je sice pro certifikované společnosti normou ISO povinné, a pokud je poctivě vypracované, pak je objektivní a pro společnost může být obrovským přínosem. Může odhalit rizika a být tak jistou formou varování. Každé hodnocení dodavatelů ukazuje v časové posloupnosti jistý vývoj, ze kterého lze rozpoznat, zda je dodavatel stabilní či se nachází v nepříznivém období. Pokud se tedy při hodnocení zaměříme nejen na proces samotný, ale také na tzv. čtení mezi řádky, pak nám to dá mnohem ucelenější a objektivní pohled na dodavatelsko – odběratelské vztahy. Informuje nás nejen o fungování dodavatele, ale také nás, neboť špatné, nekvalitní či opožděné dodávky značně ovlivňují fungování firmy a uskutečňování zakázek.

Firma má v současné době sice hodnocení dodavatelů na celkem vyspělé úrovni, ale jak je několikrát zmíněno v diplomové práci, nikdo není dokonalý a vždy je co zlepšovat. Snahou firmy je neustálé zlepšování nejen sebe sama, ale především zlepšování poskytovaných služeb. Spokojený zákazník znamená úspěch firmy, což je základem dobře fungujícího podniku. Každý má v dnešní době na výběr a spokojenost zákazníků je prvním krokem k dalším novým zakázkám a novým zákazníkům, což vede k růstu firmy a jejímu zhodnocování, zlepšování a z ekonomického pohledu i k růstu zisku.

Návrhy změn obsažené v mé diplomové práci jsou vytvořeny tak, aby společnosti ulehčily práci, sjednotily celý proces a také napomohly k předvídání budoucích událostí

v procesu hodnocení dodavatelů. Rozpoznat signály změn u dodavatelů není sice snadné, ale jejich včasná identifikace umožňuje podniku připravit se na změny s předstihem. Každý návrh je sestrojen tak, aby jeho aplikace jednoduchá a aby mohl být využit co nejdříve ku prospěchu podniku.

Závěrem bych firmě doporučila, aby využila materiály z této diplomové práce a implementovala některé z předložených návrhů s ohledem na praktické zkušenosti a znalosti daného procesu. Návrhy jsou cílené tak, aby podniku poskytly jistou úsporu času a zajistily větší přehlednost a vypovídající schopnost výstupů procesu hodnocení dodavatelů.

LITERATURA

BARTES, František, 2007. *Jakost v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. ISBN 978-80-214-3362-5.

BARTES, František, 2015. *Vývoj pohledu na kvalitu*. (přednáška). Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 6. 12. 2015.

BEDNÁŘ, Petr, 2015. *Metodika hodnocení dodavatelů ve firmě DURA Automotive CZ, k.s.* Praha. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. 53 s. Vedoucí práce Ing. Marek Vinš, Ph.D.

BENEDIKTOVÁ, Dagmar a Miroslav ŽIŽKA, 2016. Use of Scoring Model in the Assessment of Supplier in Manufacturing Companies in the Czech Republic. *Trendy v podnikání*. 6(2), 12 - 19.

BIELSKA, Lucie, 2010. *Systém managementu kvality v laboratoři environmentálních analýz*. Brno: Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. 82 s. Vedoucí práce Ing. Branislav Vrana.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-730-9.

FILIP, Lukáš. fortell s.r.o., Nádražní 1111, Lanškroun, 1. 12. 2017.

FILIP, Lukáš, 2005. *Hodnocení dodavatelů_Supplier evaluation – ZOJ_06_1.03*. Lanškroun: fortell s.r.o.

FILIP, Lukáš, 2006. *Samoaudit_dodavatele*, Lanškroun: fortell s.r.o.

FORTELL S.R.O., 2007. *Nouzový plán*. Lanškroun: fortell s.r.o.

FORTELL S.R.O., 2015. *Postup č.5 Nákup – vydání č. 6*. Lanškroun: fortell s.r.o.

FORTELL S.R.O., 2016. *Příručka integrovaného systému managementu*. Lanškroun: fortell s.r.o.

FORTELL S.R.O., 2017. *Rozhodnutí jednatele společnosti č. 1/2017*. Lanškroun: fortell s.r.o.

FORTELL S.R.O., 2017. *Úplná robotizace výroby a kontroly vstřikovaných dílů se zapouzdřenými kontakty* [online]. Lanškroun [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.fortell.cz/oppik/>.

FREHR, Hans-Ulrich, 1995. *Total quality management: zlepšení kvality podnikání: příručka vedoucích sil*. Brno: UNIS Publishing. ISBN 34-461-7135-5.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0598-6.

How to Evaluate Suppliers, 2001. *Assembly Magazine* [online]. BNP Media [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.assemblymag.com/articles/82672-how-to-evaluate-suppliers>.

HONG, Jiangtao, Yibin ZHANG a Minqiu DING, 2017. Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*. (172), 11 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0959652617312635>.

HRON, Jan a Ivana TICHÁ, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze. 342 s. ISBN 80-213-0922-9.

ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník, 2006. Český normalizační institut.

ISO 9001:20009 Systém managementu kvality – Požadavky, 2009. Český normalizační institut.

ISO 9004:2001 Systém managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti, 2001. Český normalizační institut.

Klíčová data, *Forez* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.forez.cz/onas/klicova-data>.

KREJČOKOVÁ, Oldřiška, 2017. *Řízení jakosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 93 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

LEVAY, Radek, 2016. *Diagramy příčin a následků*. ikvalita.cz[online]. [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=26>.

- LEVAY, Radek, 2016. *Paretův digram*. ikvalita.cz [online]. [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=27>.
- LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- MIKSCHIK, Petr, 2015. *Metody a nástroje managementu kvality*. Praha: České vysoké učení technické, Fakulta strojní. 92 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. BcA. Jan Podaný, PhD.
- NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management press, s.r.o., 1. vydání. ISBN 80-7261-152-6.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 1998. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-63-8.
- Norma ČSN ISO 9000:2006, 2006. Česká technická norma: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti.
- O nás, *FORMPLAST Purkert s.r.o.* [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.formplast.cz/index.php/cz/o-nas>.
- O nás - Historie, *Forez* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.forez.cz/o-nas/historie>.
- O společnosti, *Fortell s.r.o.* [online]. Lanškroun [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.fortell.cz/o-spolecnosti>
- Plan-Do-Check-Act (PDCA), 2017. *Conceptdraw* [online]. CS Odysea [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.conceptdraw.com/solution-park/management-plan-do-check-act>.
- Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance, *Science Direct* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0959652617312635>

SYNEK, Miroslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TIŠLEOVÁ, Markéta, 2007. *Analýza systému řízení nákupu u vybraného subjektu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Toušek, Ph.D.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku: krok za krokem*. Praha: Management Press. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

TÖPFER, Armin, 2008. *Six Sigma. Koncepce a příklady řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-1766-8.

Total Quality Management, 2017. *Equica, a.s.* [online]. Praha 9: Good Sailors [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/total-quality-management>.

Úvod, *Isolit – Bravo, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <https://www.isolit-bravo.cz/cs/uvod>.

Úvod – O společnosti, *Alema s.r.o.* [online]. [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <https://www.alema.cz/o-spolecnosti>.

VEBER, Jaromír, 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

VEBER, Jaroslav, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, 2006. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1146-1.

VYLETOVÁ, Veronika, 2007. *TQM a jeho význam pro řízení podniků*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta. 92 s., Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Základní koncepce managementu jakosti, 2017. *Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje* [online]. Hradec Králové [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku/01-02-zakladni-koncepce-managementu-ja-kosti.pdf>.

ZEDNÍKOVÁ, Adéla, 2011. *Řízení nákupu a skladových zásob ve výrobním podniku*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

Zpráva auditora 2016

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Neustále zlepšování (Zdroj: Norma ČSN ISO 9000:2006)	21
Obr. 2: Ishikawův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)	23
Obr. 3: Demingův cyklus (P-D-C-A) (Zdroj: Plan-Do-Check-Act, 2017)	25
Obr. 4: Kombinace SCM a dynamičnosti = SSCM (Zdroj: Hong, 2017).	31
Obr. 5: Výběr a hodnocení dodavatelů - proces (Zdroj: Nenadál, 2006).	33
Obr. 6: Grafická metoda a její znázornění (Zdroj: Nenadál, 2006).	38
Obr. 7: Logo společnosti fortell s.r.o. (Zdroj: www.fortell.cz).	40
Obr. 8: Organizační struktura první část - jednatel František Jiras (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)	42
Obr. 9: Organizační struktura druhá část - jednatel Ing. František Ambrož (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)	43
Obr. 10: SWOT analýza - silné stránky a příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti).	51
Obr. 11: SWOT analýza - slabé stránky a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti).	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Bodové hodnocení dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).	36
Tab. 2: Váhové hodnocení podle pořadí (Zdroj: Čujan a Málek, 2008).	37
Tab. 3: Body a kritéria scoring modelu (Zdroj: vlastní zpracování dle Lukoczová, 2004).	38
Tab. 4: Skupiny dodavatelů (vlastní zpracování dle podkladů firmy).	55
Tab. 5: Bodové hodnocení s popisem (Zdroj: vlastní zpracování dle souboru MS Excel Samoaudit_dodavatele).	62
Tab. 6: Slovní vyjádření kategorií dodavatelů (Zdroj: interní data společnosti).	66
Tab. 7: Návrh nového slovního vyjádření kategorií dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).	66
Tab. 8: Současné bodové hranice kategorií dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti).	67
Tab. 9: Návrh nových bodových hranic kategorií dodavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).	68
Tab. 10: Návrh nového bodového a procentního ohodnocení kritérií (Zdroj: vlastní zpracování).	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Hodnocení dodavatele (Zdroj: interní data společnosti).	i
Příloha 2: Nouzový plán (Zdroj: interní data společnosti).	iii

Příloha 1: Hodnocení dodavatele (Zdroj: interní data společnosti).

fortell s.r.o. Nádražní 1111 CZ - 563 01 Lanškroun		Hodnocení dodavatele (01.01.-31.12.20..)				Číslo: List: 1 of 2
<u>Druh dodávky/ <i>Kind of delivery:</i></u>		<u>Dodavatel/ <i>Supplier:</i></u>				
	Kritéria hodnocení	Maximální možné bodové ohodnocení	Rozsah hodnocení	% ohodnocení	Dosažené % ohodnocení	Počet dosažených bodů
1.	Platební podmínky - doba splatnosti	9	45 dní a více	100%	70%	6,30
			30 dní	90%		
			méně než 30 dní	70%		
			platba předem, dobírka	50%		
2.	Dodací podmínky	9	Včetně dodání na místo	100%		0
			Ze závodu (ujednané místo)	90%		
3.	Kvalita:	30				0
3.1	kvalita dodávky - obal, značení	10	bez problémů	100%		0
			1 x problém za 12 měsíců	90%		
			2 x problém za 12 měsíců	80%		
			3 a více problémů za 12 měsíců	50%		
3.2	kvalita dodaného materiálu (dílů) - neshoda dodávek: reklam. % z celkového objemu	10	bez problémů	100%		0
			0,01% - 0,50% za 12 měsíců	90%		
			0,51% - 1,50% za 12 měsíců	80%		
			1,51% a více za 12 měsíců	50%		
3.3	vyřizování reklamací + nezbytné dokumenty *	10	reaguje ihned - do týdne	100%		0
			reaguje zpožděně - do 14 dní	90%		
			reaguje až po urgenci	50%		
			nereaguje	0%		

fortell s.r.o.Nádražní 1111 CZ - 563 01 Lanškroun		Hodnocení dodavatele (01.01.-31.12.20..)				Číslo: List: 2 of 2
4.	Kapacita:	30				0
4.1	dodržení termínu dodání	15	včasná dodávka: +/- 1-3 dny	100%		0
			nevčas: +/- 4-7 dní	90%		
			nevčas: +/- 8-14 dní	80%		
			nevčas: +/- 15 a více dní	50%		
4.2	dodržení kapacity dodávek	15	+/- 0-5% rozdíl v množství	100%		0
			+/- 6-12% rozdíl v množství	90%		
			+/- 13-24% rozdíl v množství	80%		
			+/- 25% a více rozdíl v množství	50%		
5.	Certifikace - systém managementu jakosti	20	ISO/TS 16949 nebo ISO 9001	100%		0
			připravuje se	50%		
			žádný	0%		
6.	EMS - ISO 14001	2	ano	100%		0
			připravuje se	50%		
			žádný	0%		
Celkem/ Total						6
Skupina hodnocení dodavatele/Rating group						

Příloha 2: Nouzový plán (Zdroj: interní data společnosti).

Nouzový plán

Dodavatel pro fortell s.r.o.:	
-------------------------------	--

Aspekty nouzového plánování

Kroky dodavatele

1. Zajištění výchozího materiálu -Používá se standardní materiál nebo je vyžadován speciální materiál?	
2. Nástroje / zařízení / stroje -Zhodnotit riziko opravy / poruchy! -Jak dlouho může být nástroj mimo výrobu? -Jsou k dispozici náhradní díly / balíček se spotřebním materiálem?	
3. Montáž v zahraničí -Existuje možnost náhradní výroby?	
4. Zvláštní rizika -Existují zvláštní rizika a jakým způsobem je lze omezit? (např. zásobování elektrickým proudem, životní prostředí)	
5. Protipožární ochrana -Jsou dodržovány zákonné předpisy? -Jsou v prostorách nainstalovány sprinklery a protipožární alarmy? -Byla přijata nějaká další protipožární opatření? -Existuje přímé spojení s hasičskou stanicí?	

Nouzový plán

Aspekty nouzového plánování

Kroky dodavatele

6 Uložení ve skladu . Je zajištěna protipožární ochrana skladu?	
7 Zabezpečení proti krádeži . Jak je podnik zabezpečen proti krádeži během pracovního týdne a zejména o víkendech? Využívá podnik služeb bezpečnostních agentur? Jsou zde nainstalovány sledovací kamery?	
8 Záložní zásoby . Jsou záložní zásoby plánovány a jsou dostupné? Pokud ano, uveďte samostatně místa skladování a skladované zboží!	
9 Kontaktní osoby . Existuje seznam kontaktních osob pro administrativu, výrobu, logistiku a kvalitu které mohou být v případě nouze k dispozici i o víkendu?	

Datum: _____

Podpis
dodavatele: _____